

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**  
**2016/2017**



**TII**

**PROCESSAMENTO DE VENCIMENTOS NA FORÇA AÉREA COM O  
SIGDN-RHV**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Nelson Miguel Henriques Gaspar**  
**CAPITÃO/ADMAER**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**PROCESSAMENTO DE VENCIMENTOS NA FORÇA**  
**AÉREA COM O SIGDN-RHV**

**CAPITÃO/ADMAER Nelson Miguel Henriques Gaspar**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**PROCESSAMENTO DE VENCIMENTOS NA FORÇA**  
**AÉREA COM O SIGDN-RHV**

**CAPITÃO/ADMAER Nelson Miguel Henriques Gaspar**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA

Orientador: MAJOR/ADMAER

Ana Carina da Costa e Silva Martins Esteves

Pedrouços 2017



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Nelson Miguel Henriques Gaspar, declaro por minha honra que o documento intitulado Processamento de Vencimentos na Força Aérea com o SIGDN-RHV corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS 2016-2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Nelson Miguel Henriques Gaspar  
CAPITÃO ADMAER



## **Agradecimentos**

Após o percorrer deste caminho resta agradecer a quem muito me ajudou e acompanhou, que em muito me enriqueceu enquanto militar, profissional e ser humano.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora MAJ Ana Esteves pela sua paciência e capacidade incansável em me iluminar na progressão deste trabalho, pois mesmo nos momentos em que parecia não haver uma saída, conseguia sempre arranjar-me um caminho alternativo e sustentável.

Seguidamente quero deixar uma palavra de apreço a quem muito me ajudou com o contributo dos seus conhecimentos: os entrevistados. Evitando referir nomes por forma a não cair no erro de deixar alguém de fora, onde todos foram muito importantes e sem os quais jamais este trabalho poderia ser realizado.

Tendo por certo o elevado conhecimento que possuem, muito mais se poderia analisar e estudar mas, por limitações físicas e temporais não se fez, ficando a certeza que alguém num futuro próximo o irá fazer.

Gostaria também de agradecer aos demais camaradas que, mesmo não tendo contribuído diretamente para a obra em questão, muito me ajudaram com as suas palavras de apoio, encorajando-me assim a querer fazer um trabalho rico e extremamente útil para a Organização que orgulhosamente represento.

Por fim, tenho que agradecer às pessoas mais importantes da minha vida: a minha esposa Nidia e o meu filho Duarte, que com os seus quatros anos de vida, tão bem entendeu o porquê do pai não estar a brincar com ele e que de forma tão adulta ajudou a mãe durante este ano letivo, libertando-me tempo para dedicar ao estudo e à investigação. Só com o amor, a paciência, o esforço, o apoio e a entrega total deles é que este trabalho se realizou.



## Índice

Introdução .....	1
1. SIG: o futuro das Organizações .....	4
1.1. Resenha Histórica .....	4
1.2. SIG: definição .....	5
1.2.1. Dificuldades na implementação de um SIG .....	5
1.2.2. Vantagens da implementação de um SIG.....	6
1.3. O SIGDN .....	6
1.3.1. Constituição e Estrutura Orgânica.....	6
1.4. O SIGDN-RHV .....	9
1.4.1. O projeto.....	9
1.4.2. Macroprocessos e a Metodologia e Conceitos do SIGDN-RHV .....	10
1.5. Metodologia de investigação .....	15
1.5.1. Fase Exploratória.....	15
1.5.2. Fase Analítica .....	16
1.5.3. Fase Conclusiva.....	16
2. Reestruturação: inclusão dos Vencimentos na DP .....	17
2.1. Dificuldades em adaptar os sistemas legados atuais ao SIGDN-RHV .....	17
2.2. Reestruturação: fusão dos Vencimentos e RH numa única área .....	19
2.2.1. Modo de operar: SIGAP/SIPAV vs SIGDN-RHV.....	19
2.2.2. Fusão sim ou não? .....	22
2.3. Como estão organizados os RH e Vencimentos dos outros utilizadores? .....	24
Conclusões.....	27
Bibliografia.....	32



## Índice de Apêndices

Apêndice A —	Mapa Conceptual.....	Apd A - 1
Apêndice B —	Matriz da entrevista ao Subdiretor da DFFA .....	Apd B - 1
Apêndice C —	Matriz da entrevista à Repartição Tenente-Coronel Arede.....	Apd C - 1
Apêndice D —	Matriz da entrevista à chefia da RA da DFFA.....	Apd D - 1
Apêndice E —	Matriz da entrevista aos processadores da RA da DFFA.....	Apd E - 1
Apêndice F —	Matriz da entrevista à DP da FA .....	Apd F - 1
Apêndice G —	Matriz da entrevista à Repartição de Dados da DP da FA .....	Apd G - 1
Apêndice H —	Matriz da entrevista à NovaBase e ao SIGDN.....	Apd H - 1
Apêndice I —	Matriz da entrevista à Divisão de RH da SGMDN .....	Apd I - 1
Apêndice J —	Matriz da entrevista aos processadores de RH da SGMDN.....	Apd J - 1
Apêndice K —	Matriz da entrevista à RA da DIRFIN do EMGFA .....	Apd K - 1
Apêndice L —	Matriz da entrevista ao COAG do EMGFA.....	Apd L - 1
Apêndice M —	Matriz da entrevista à DCOF da MAR.....	Apd M - 1
Apêndice N —	Matriz da entrevista à SP da MAR.....	Apd N - 1

## Índice de Figuras

Figura 1 – Criação da Informação .....	4
Figura 2 – Estrutura Orgânica da SGMDN .....	8
Figura 3 – Lotes Implementação Faseada SIGDN-RHV .....	9
Figura 4 – Calendário da Implementação SIGDN-RHV .....	10
Figura 5 – Macroprocessos do SIGDN-RHV .....	11
Figura 6 – Fases de implementação do SIGDN-RHV.....	11
Figura 7 – Exemplo de Estrutura Orgânica do SIGDN-RHV .....	13
Figura 8 – Menu do SIGDN-RHV .....	14
Figura 9 – Transação PA30 do Menu do SIGDN-RHV .....	15
Figura 10 – Transação PA30 do Menu do SIGDN-RHV .....	21
Figura 11 – Transação PA03 do Menu do SIGDN-RHV .....	22



## **Resumo**

As organizações cada vez mais precisam de ter a informação útil disponível o mais rápido possível e ao menor custo. Como tal, o Ministério da Defesa Nacional (MDN), ao verificar que os Ramos e os seus Serviços Centrais de Suporte (SCS) precisavam de um sistema para gestão de Recursos Humanos (RH), contratualizou a aquisição de um programa para tal fim. Este novo sistema tem por base um funcionamento diferente dos sistemas legados derivado de ser integrado.

Sendo assim, julgou-se pertinente estudar o processamento de vencimentos na Força Aérea (FA) com a implementação deste novo sistema. Esta investigação foi realizada através de um estudo de caso, utilizando um raciocínio hipotético-dedutivo, com base numa estratégia qualitativa que se sustentou em entrevistas semiestruturadas.

Estas entrevistas permitiram apurar que: há dificuldades em separar na integra as áreas de RH da de Vencimentos com novo sistema; há um desconhecimento generalizado do novo sistema por parte dos futuros utilizadores derivado da rotatividade de pessoal e da falta de formação; torna-se mais eficiente operar o novo sistema com uma fusão das áreas de RH e vencimentos; e quanto à fusão, até à presente data, só a Secretaria Geral do MDN (SGMDN) é que a fez.

## **Palavras-chave**

Direção de Pessoal da Força Aérea, *Enterprise Resource Planning*, Gestão de Recursos Humanos, Recursos Humanos, Repartição de Abonos da Força Aérea, Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, Vencimentos.





## **Abstract**

*Organizations increasingly need to have useful information available as quickly as possible and at the lowest cost. As such, the Ministry of National Defense (MoND), when verifying that the armed forces and their Central Support Services needed a Human Resources (HR) management system, contracted the acquisition of a program for this purpose. This new system is based on a different functioning of legacy systems derived from being integrated.*

*Therefore, it was considered pertinent to study the processing of salaries in the Portuguese Air Force (PoAF) with the implementation of this new system. This research was carried out through a case study, using hypothetical-deductive reasoning, based on a qualitative strategy that was based on semi-structured interviews.*

*These interviews made it possible to ascertain that: there are difficulties in separating the HR from salaries areas with a new system; there is widespread ignorance of the new system by future users as a result of staff turnover and lack of training; it becomes more efficient to operate the new system with a merger of HR areas and salaries; until the present date, only the General Secretariat of the MoND has done it the merger.*

## **Keywords**

*Enterprise Resource Planning, Human Resources, Human Resource Management, Integrated National Defense Management System, Portuguese Air Force Personnel Directorate, Portuguese Air Force Salaries Direction, Salaries.*



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

ADMAER – Administração Aeronáutica

ASAP - *Accelerated SAP*

AT - Autoridade Tributária

BBP - *Business BluePrint*

CDD - Centro de Dados da Defesa

COAG - Comando de Apoio Geral do EMGFA

DCOF - Direção de Contabilidade e Operações Financeiras

DFFA - Direção de Finanças da Força Aérea

DIRFIN - Direção de Finanças do EMGFA

DL – Decreto-Lei

DMR - Declaração Mensal de Rendimentos

DP - Direção de Pessoal

DR - Diário da República

DSCDD –Direção de Serviços do Centro de Dados da Defesa

DSGRH - Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos

DSSI - Direção de Serviços dos Sistemas de Informação

DSSITIC/SIG - Direção de Serviços de Coordenação dos Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação e do Sistema Integrado de Gestão

EAI - Esquadras de Administração e Intendência

EMGFA - Estado Maior General das Forças Armadas

EP - Esquadras de Pessoal

ERP - *Enterprise Resource Planning*

EXE - Exército

FA - Força Aérea

FFAA – Forças Armadas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

H – Hipóteses

HCM - *Human Capital Management*

IT – Infotipo

MAR - Marinha

MDN - Ministério da Defesa Nacional

Nb - Novabase



PD - Perguntas Derivadas

POCP - Plano Oficial de Contabilidade Pública

PP – Pergunta de Partida

RA - Repartição de Abonos

RA/DSP - Repartição de Abonos/Direção de Serviços de Pessoal

RH - Recursos Humanos

SAP - *Systeme, Anwendungen und Produkte*

SCS - Serviços Centrais de Suporte

SEM - *Strategic Enterprise Management*

SG - Secretaria Geral

SGMDN - Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional

SI – Sistema Integrado

SIG - Sistema Integrado de Gestão

SIGAP - Sistema de Informação de Gestão da Área de Pessoal

SIGDN - Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional

SIGDN-RHV- Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional/Recursos Humanos e Vencimentos

SIIF - Sistema Integrado de Informação Financeira

SIPAV - Sistema de Informação de Processamento Automático de Vencimentos

SP - Superintendência de Pessoal

SPR - Seção Pessoal e Remuneração

TI- Tecnologias de Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TPAA – Técnico Pessoal Apoio Administrativo

VIA - Verbete Individual de Alterações



## **Introdução**

*“Tudo evolui: não há realidades eternas, tal como não há verdades absolutas.”*

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Em 2002, ao serem definidas as “linhas orientadoras para a criação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Defesa para dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação, constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados” (MDN, 2002, p. 14512), dava-se início ao projeto denominado por Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). Este tinha por base os processos comuns aos diversos Órgãos e SCS do MDN, divididos em três grandes áreas: Financeira, Logística e RH e uma de apoio à decisão.

O SIGDN encontra-se em operativo desde 2006 e, as diversas áreas têm sido implementadas desde então (Salvado, 2013a). A última a entrar em produtivo foi a de RH, que após várias tentativas desde o início do projeto, lá avançou em março de 2015 na Secretaria Geral do MDN (SGMDN) (Canizes, 2016).

Esta última tentativa iniciou-se em 2010 com a adjudicação do projeto à consultora Novabase (Nb) (MDN, 2010a), denominando-se de Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional-Recursos Humanos e Vencimentos (SIGDN-RHV), com uma previsão de implementação em nove meses (Novabase, 2010, p. 7), mas já dura há seis anos e várias foram as adversidades encontradas neste período.

Derivado dos problemas identificados no desenho deste módulo, dos sucessivos atrasos de que tem sido alvo, da futura implementação dele na FA e, com foco numa forma de “obter ganhos de eficiência e eficácia e assegurando uma racionalização das estruturas (...) de modo a evitar redundâncias e disfunções, concentrar actividades, designadamente nos domínios da gestão de recursos, agilizar os processos de decisão e assegurar que as estruturas de direcção, comando e estado-maior e os serviços administrativos têm uma equilibrada dimensão” (Presidência Conselho de Ministros, 2008, p. 1329), propõe-se neste trabalho estudar o processamento de vencimentos na FA, tendo como objeto de estudo a análise da necessidade de haver uma reestruturação da área de vencimentos, por forma a obter uma eficiência no uso da ferramenta em questão.

Por limitações temporais e de escrita, este trabalho cinge-se à FA, nomeadamente à sua Direção de Finanças (DFFA) e Direção de Pessoal (DP), mas tendo também em



consideração os demais utilizadores deste novo módulo de RH, que são a Marinha (MAR), Exército (EXE), Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e SGMDN.

Por forma a atingir o objetivo geral, ter-se-á em conta os objetivos específicos, que são:

- analisar se as dificuldades encontradas, durante o levantamento de processos para implementação do SIGDN-RHV na FA, estavam na origem de não se conseguir separar com exatidão os processos de RH dos de Vencimentos.

- investigar de que forma a fusão dos vencimentos da Repartição de Abonos (RA) da DFFA com os RH da DP tornam mais fácil a implementação e uso do SIGDN-RHV na FA, levando a uma maior eficiência e,

- avaliar a forma como estão organizados os RH e os Vencimentos, e quais as reestruturações que contam fazer os demais Órgãos e SCS utilizadores do SIGDN-RHV.

De modo a levar avante este trabalho irá ser realizado um estudo de caso, que se inicia com uma pergunta de partida (PP): Em que medida, com a implementação do SIGDN-RHV, deve haver uma reestruturação da RA da FA?

Esta originou três perguntas derivadas (PD) e respetivas hipóteses (H):

- PD1: Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do SIGDN-RHV na FA?
  - H1: As principais dificuldades encontradas prendem-se com o adaptar dos sistemas legados e dos procedimentos atuais da DP e da RA da DFFA ao novo módulo RH.
- PD2: De que forma a reestruturação da RA, fundindo o processamento de vencimentos com os RH, tornam a operacionalidade do SIGDN-RHV mais simples, obtendo com isto ganhos para a Organização?
  - H2: Com esta reestruturação consegue-se uma melhor definição de procedimentos, o que facilita a atribuição de perfis de utilizador e de estrutura, levando a uma eficiência pela diminuição da duplicação de procedimentos, uma redução de tempos em transferência de informação entre Direções e uma redução de RH afetos a estas atividades.
- PD3: Como estão organizados os demais utilizadores do SIGDN-RHV e que reestruturações contam fazer para o implementarem?



- H3: Os SCS do MDN já contemplam os vencimentos na alçada dos RH e os restantes contam fazer uma reestruturação para melhor operar o SIGDN-RHV.

A investigação deste trabalho seguiu um raciocínio hipotético-dedutivo tendo por base uma estratégia qualitativa (IESM, 2016). O percurso metodológico seguido teve três fases distintas, a exploratória, a analítica e a conclusiva (IESM, 2016):

- na exploratória recorreu-se a revisão bibliográfica e entrevistas exploratórias permitindo assim originar a PP e desta avançar para as PD e suas H;
- na analítica predominou a recolha, tratamento e análise de dados, recorrendo maioritariamente a entrevistas semiestruturadas;
- na conclusiva fez-se a avaliação de resultados que se obteve com a investigação, referindo os contributos adicionais para o conhecimento científico.

Este TII está organizado em dois capítulos. O primeiro contém uma revisão da literatura referindo o atual estado da arte. O segundo tem a apresentação das questões basilares deste trabalho, as hipóteses e a análise de resultados. Por fim, na conclusão estão expostos os resultados obtidos com a investigação, as limitações para a realização da investigação e as recomendações para trabalhos futuros.

## 1. SIG: o futuro das Organizações

No livro de Tarapanoff, sobre Inteligência, Informação e Conhecimento, lê-se que “são múltiplos os desafios de um mundo globalizado (...) Todavia, um deles – tornar o conhecimento acessível a todos – destaca-se como mais importante devido aos seus efeitos estruturantes. Em nenhuma outra época da história, a produção de conhecimentos foi tão intensa como nos dias de hoje, como também em nenhuma outra época a sua aplicação assumiu papel tão preponderante. Daí a importância da gestão do conhecimento” (2006, p. 7).



Figura 1 – Criação da Informação

Fonte: (Côrtes, 2004)

Pela necessidade de fazer esta gestão de informação, tendo em conta o seu enorme volume e a rápida necessidade de a usar, correndo o risco de com muita facilidade se transformar novamente em dados, surgiram áreas de desenvolvimento tecnológico, as denominadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

### 1.1. Resenha Histórica

Historicamente e segundo o professor doutorado em Ciências da Comunicação, Pedro Luiz Côrtes, até aos anos 1980 a grande maioria das empresas tinha os documentos impressos em papel. Só as grandes empresas tinham computadores. Entre a década de 1980 e 1990 ainda era muito usado o circuito do papel, já iam aparecendo os computadores, mas unicamente para atividades isoladas. Até 1995 grande maioria das empresas ainda não possuía um departamento de informática. Só após 1995 (com o lançamento do Windows 95) é que as empresas começaram a informatizar os diversos departamentos. Aqui começava a ter algum destaque a passagem de informação por via da disquete, mas sempre com um domínio predominante por parte do papel. A partir de 1998 (com o lançamento do Windows 98) surgem os Departamentos de Informática nas empresas e, a serem



interligados os demais departamentos delas. Após o ano 2000, com maior ênfase nos últimos anos, as Direções de Tecnologias de Informação (TI) passaram a ter um papel preponderante nas Organizações, vindo assim a ocupar um lugar de destaque. (2004, p. 8 e 9).

## 1.2. SIG: definição

Motivado pelo desenvolvimento das TI e com a necessidade de uma passagem rápida e segura da informação entre departamentos surgem os Sistemas Integrados (SI).

SIG, também designado por *Enterprise Resource Planning* (ERP), é “Segundo Hicks (1997), uma arquitetura de *software* que facilita o fluxo de informação entre todas as funções dentro de uma companhia, tais como logística, finanças e recursos humanos.” (Pamplona, E. O. e Hypolito, C. M. , 1999, p. 2).

Derivado da “crescente pressão nas organizações (...), várias delas estão vendo a integração dos sistemas de gestão como uma excelente oportunidade para reduzir custos com o desenvolvimento e manutenção de sistemas separados ou inúmeros programas de acção que na maioria das vezes se sobrepõem e acarretam gastos desnecessários. (...) Um sistema de gestão integrado permitirá ter um sistema único e simplificado, focar continuamente na melhoria de desempenho, otimizar os recursos disponíveis, integrar de forma crescente (...) e unificar documentos para um mesmo procedimento.” (Sousa, 2010, p. 25).

### 1.2.1. Dificuldades na implementação de um SIG

De acordo com o referido por Vera Sousa na sua tese de mestrado, “as principais dificuldades com que as organizações se depararam na implementação de um sistema integrado de gestão (...) são as seguintes:

- Resistência à mudança, com dificuldade em obter a colaboração das pessoas e o comprometimento da gestão;
- Existência de uma cultura pouco propícia à disciplina e procedimentos definidos;
- Duração temporal necessária à implementação do sistema e dificuldades de interpretação das normas relativas à qualidade, ao ambiente e à segurança;
- Pouca adesão ao preenchimento de registos;
- Barreiras internas e externas à comunicação;





- Integração dos referidos sistemas no sistema global de gestão existente na organização.” (2010, p. 30)

### 1.2.2. Vantagens da implementação de um SIG

Apesar das dificuldades em se conseguir implementar um SIG, há vantagens em o fazer. Por isso e, voltando a usar a mesma autora como referência, temos como “maiores benefícios da Integração de Sistemas (...):

- Maior facilidade na gestão de recursos;
- Simplificação de sistemas resultando em menos burocracia;
- Melhoria do desempenho da empresa;
- Facilitação e dinamização na tomada de decisões;
- Facilitação na comunicação entre as diversas áreas da empresa;
- Redução de custos;
- Redução de tempos de implementação;
- Optimização de recursos;
- Aumenta a produtividade;
- Menores possibilidades de os sistemas se desviarem dos objectivos iniciais;
- Evita a duplicação de tarefas, de controlos e verificações, potenciando a partilha de conhecimentos e experiências;
- Contribui decisivamente para o desenvolvimento global da empresa.” (Sousa, 2010, p. 32).

## 1.3. O SIGDN

### 1.3.1. Constituição e Estrutura Orgânica

Quando em 2002, é publicado no Diário da República (DR) o Despacho nº 18885/2002 do MDN, estava a ser dado o lançamento para o projeto que se veio a designar por SIGDN.

Neste Despacho pode ler-se que “deve existir um modelo articulado, integrado e coerente, consubstanciando um sistema que permita dar cabal satisfação ao exercício daquelas competências. (...) por forma a que, urgentemente, haja em todo o Ministério da Defesa Nacional um sistema de informação com incidência financeira que assegure um fluir normal de tal informação no seio da estrutura,” (MDN, 2002, p. 14512). Desta forma, ficaram então definidas as “linhas orientadoras para a criação de um Sistema Integrado de



Gestão da Defesa para dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação, constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados” (2002, p. 14512).

Com as linhas orientadoras definidas era necessário passar à escolha da solução. Assim foram tidos em conta alguns argumentos como, por parte da MAR, nesse mesmo ano se ter concluído a implementação de um sistema modular ERP da empresa Systeme, Anwendungen und Produkte (SAP). A este sistema chamaram Sistema Integrado de Informação Financeira (SIIF). O investimento feito por este ramo era de valor elevado (2 266 038€) e não podia ser desaproveitado. Por outro lado, este tipo de *software* é cada vez mais usado quer por organizações privadas quer pelas públicas, em que a título de exemplo está em exploração no MD da Alemanha, Canadá, Dinamarca. Também nesse mesmo ano o EXE tinha lançado um concurso público internacional para adquirir um *software* que os habilitasse a trabalhar com o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP). No que toca à FA, que estava a ficar com o seu sistema obsoleto, necessitava de fazer um *update* para um sistema mais capaz e atualizado. (MDN, 2002, p. 14512).

Então, e tendo em elevada consideração o já investido pela MAR para a escolha da solução a adotar, com o Despacho n.º 196/MEDNAM/2004 de 4 de setembro, adjudica-se por ajuste direto à SAP Portugal o licenciamento e construção de um SIG (ERP) com a denominação de SIGDN e, quase em simultâneo, é criada a equipa de projeto, formalizado pelo Despacho n.º 224/MEDNAM/2004 de 29 de setembro, que viria a ficar na alçada da SGMDN.

O Despacho n.º 246/MDN/2006 de 28 de novembro cria a Coordenação dos SI/TIC da Defesa e a Resolução de Conselho de Ministros n.º 39/2008 de 7 de Fevereiro, que tendo em mira uma forma de obter ganhos de eficiência e eficácia, racionalizar estruturas, evitar redundâncias, entre outras vantagens, define “uma política integradora para toda a área dos sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC) no universo da defesa nacional, criando para o efeito, ao nível do MDN, uma estrutura coordenadora dos SI/TIC e administradora dos SI/TIC de gestão, atribuindo à estrutura superior das Forças Armadas a definição dos requisitos operacionais e técnicos, a segurança e a gestão dos sistemas de comando e controlo militares” (2008, p. 1330).

Desta forma, e obedecendo à referida Resolução de Conselho de Ministros, é publicado em DR o Decreto-Lei n.º 154-A/2009 de 6 de Julho, que é a Lei Orgânica do MDN, onde se firma que compete à Secretaria Geral (SG) do MDN, administrar e gerir “a



área dos sistemas de informação (SI) e tecnologias de informação e comunicação (TIC) no universo da defesa nacional” (MDN, 2009b, pp. 4324-(4)), vindo a materializa-se através da Portaria n.º 1274/2009 de 19 de Outubro, que estabelece a estrutura nuclear da SGMDN. Nesta Portaria encontra-se a recém-criada Direção de Serviços de Coordenação dos Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação e do Sistema Integrado de Gestão (DSSITIC/SIG) e o Centro de Dados da Defesa (CDD) onde, entre outras competências, tem a gestão global do SIGDN (MDN, 2009a, p. 7833).

Atualmente a Lei Orgânica da SGMDN que vigora é a que está aprovada pelo Decreto-Lei n.º 183/2014 de 29 de dezembro (MDN, 2014c), suportada conjuntamente pelo Decreto Regulamentar n.º 6/2015 de 31 de Julho (SGMDN, 2015, p. 5191) e pela Portaria n.º 290/2015 de 18 de setembro, onde figura a atual estrutura nuclear da SGMDN, em que no que diz respeito ao SIGDN, a DSSITIC/SIG dá lugar à Direção de Serviços dos Sistemas de Informação (DSSI) e o CDD dá lugar à Direção de Serviços do Centro de Dados da Defesa (DSCDD) (MDN, 2015a, p. 8324), conforme se verifica pela imagem seguinte (figura 2).

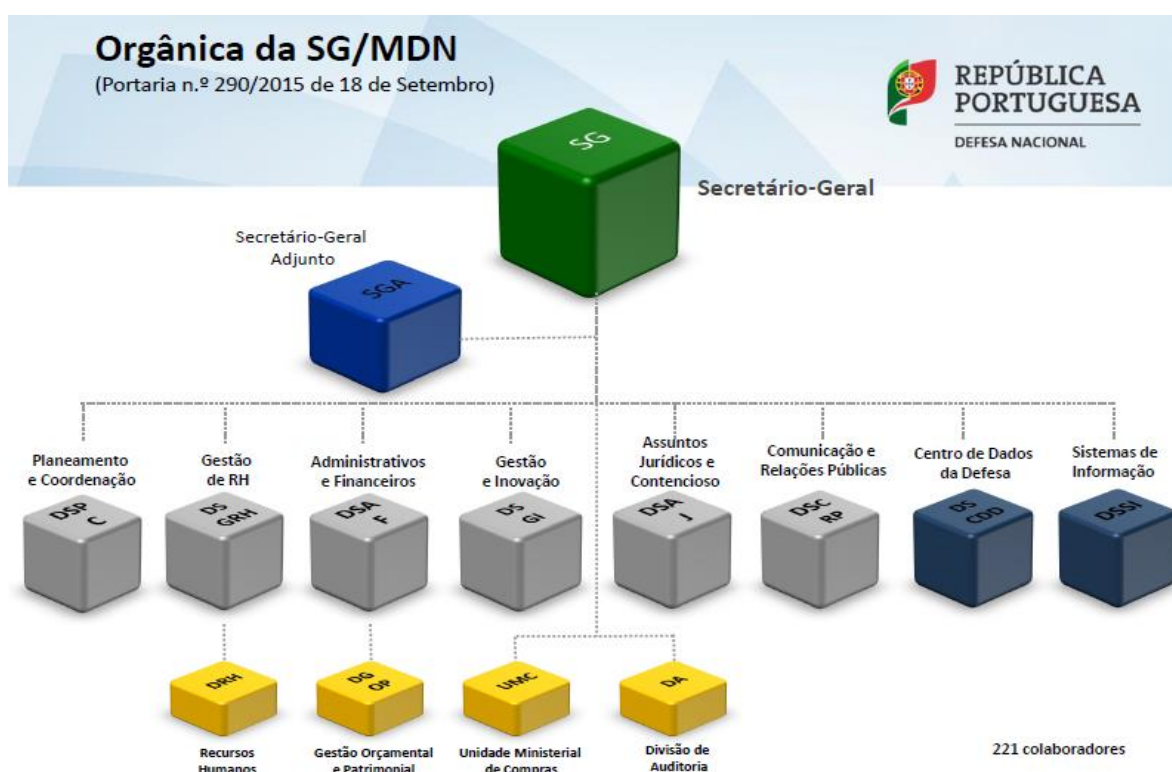


Figura 2 – Estrutura Orgânica da SGMDN

Fonte: (DSGRH, 2016)

#### 1.4. O SIGDN-RHV

##### 1.4.1. O projeto

SIGDN-RHV, nome do projeto de implementação do módulo de RH iniciado em 2010 teve várias tentativas de implementação desde o início do projeto SIGDN mas acabaram sempre em insucesso.

Em 2010, fruto de uma enorme vontade e, acima de tudo de uma grande necessidade de um SI para esta área, foi reativado com o lançamento de um concurso público internacional para desenho, construção e implementação do referido módulo. Este concurso foi publicado em DR, mais concretamente na Parte L-Contratos Públicos com o Procedimento n.º 1279/2010 de 31 de março de 2010. (MDN, 2010c, pp. 1,2 e 3).

Entre várias respostas, a empreitada foi entregue à Nb, suportada legalmente pelo Despacho do MDN n.º 18563/2010 de 15 de dezembro (2010a).

Com este contrato a Nb propunha-se, conforme se pode verificar pelo plano de projeto de 3 de setembro de 2010, a fazer as atualizações de *software*, construir e implementar o módulo de RH, dividido em vários macroprocessos e implementar o Portal do Empregado, num prazo de 9 meses e por um preço de 650.000,01€ + Iva (2010, p. 5 a 8).

A implementação deste módulo era para uma entrada em produção de todos os macroprocessos e Portal do Empregado em simultâneo em todo o MDN (habitualmente denominadas por entrada *bigbang*). Contudo a Nb por forma a evitar eventuais riscos por uma entrada em massa, fez uma divisão do projeto em 3 lotes, definidos por ordem de prioridades podendo assim, caso necessário, fazer uma entrada faseada (2010, p. 9), conforme se pode ver nas figuras seguintes.



Figura 3 – Lotes Implementação Faseada SIGDN-RHV

Fonte: (Nb, 2010)

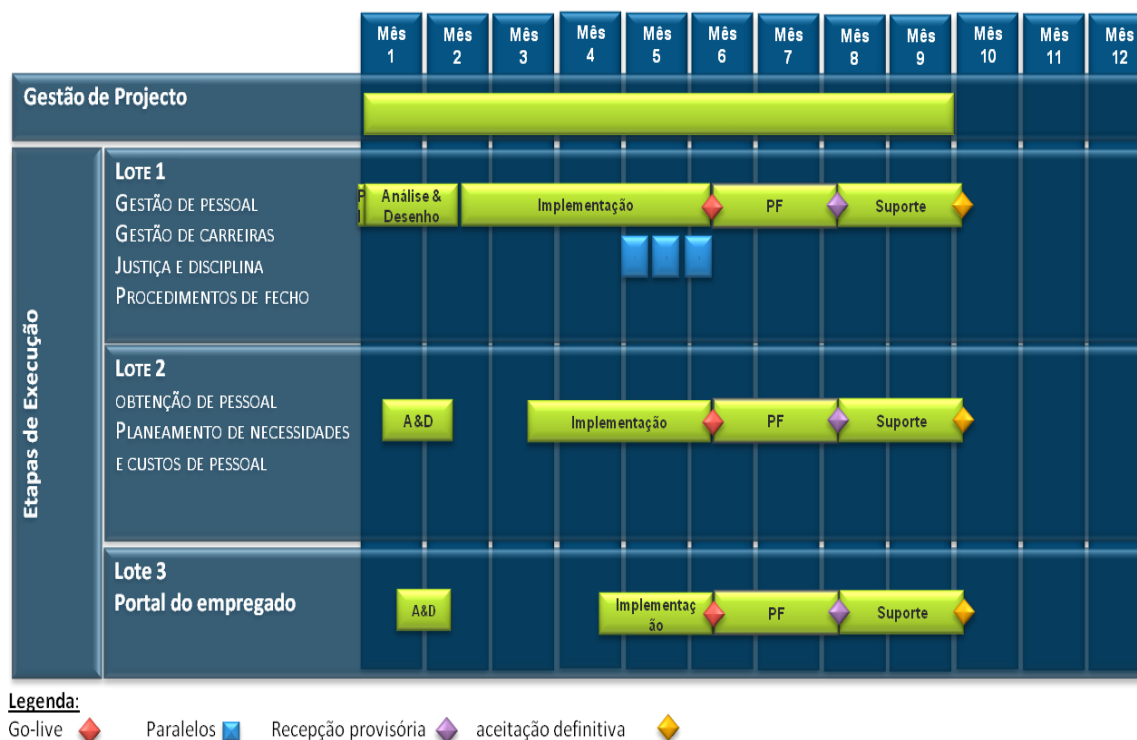


Figura 4 – Calendário da Implementação SIGDN-RHV

Fonte: (Nb, 2010)

#### 1.4.2. Macroprocessos e a Metodologia e Conceitos do SIGDN-RHV

Processo, em linguagem SAP, é o conjunto de “acções e actividades que devem ser realizadas pelos diversos intervenientes para obter o resultado pretendido” (SIGDN/RHV, 2011, p. 20) e macroprocesso como um aglutinador de processos que digam respeito ao mesmo assunto, e.g. macroprocesso: gestão de pessoal, que tem como processos: processo individual, assiduidades, movimentos de pessoal militar, entre outros (SIGDN/RHV, 2011, p. 43).

A solução apresentada pela Nb para construção do SIGDN-RHV seria suportada pelo módulo SAP *Human Capital Management* (HCM). Este módulo, próprio para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), considerado como um grande módulo que é constituído por sub-módulos. Cada um destes sub-módulos tem como função suportar os macroprocessos deste SI. Neste caso, o SIGDN-RHV é constituído por sete macroprocessos, que por sua vez cada um deles tem dentro os seus processos (Novabase, 2010, p. 10).

Os macroprocessos do módulo de RH do SIGDN são:

1. Planeamento de necessidades e custos de pessoal;
2. Obtenção de Pessoal;
3. Gestão de Pessoal;

4. Gestão de Carreiras;
5. Justiça e Disciplina;
6. Vencimentos;
7. Procedimentos de Fecho (Novabase, 2010, p. 10).

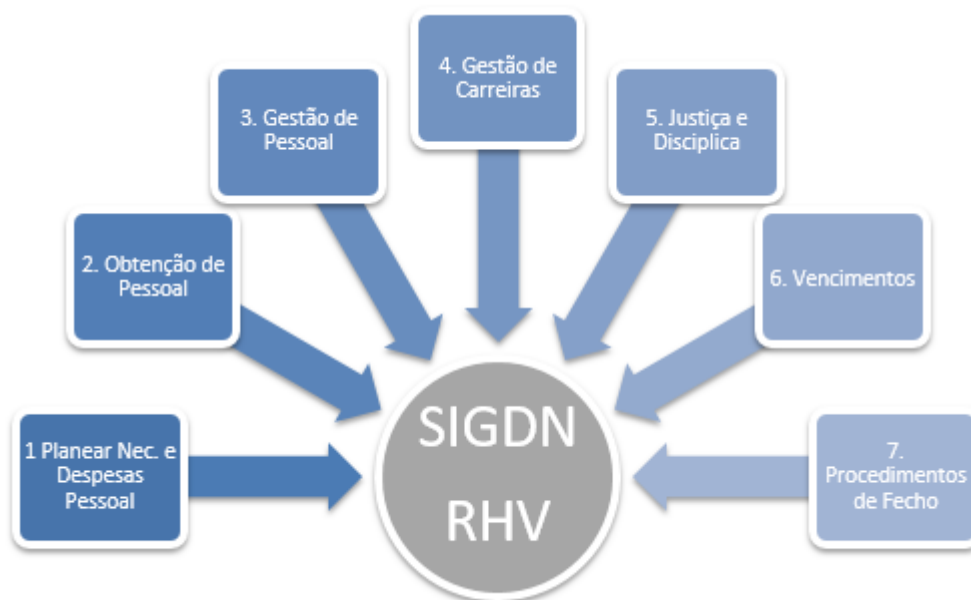


Figura 5 – Macroprocessos do SIGDN-RHV

Fonte: (SIGDN-RHV, 2011)

Este projeto consiste no método de implementação *Accelerated SAP* (ASAP), que consiste em 5 fases, demonstradas na figura seguinte (SIGDN/RHV, 2011, p. 15):

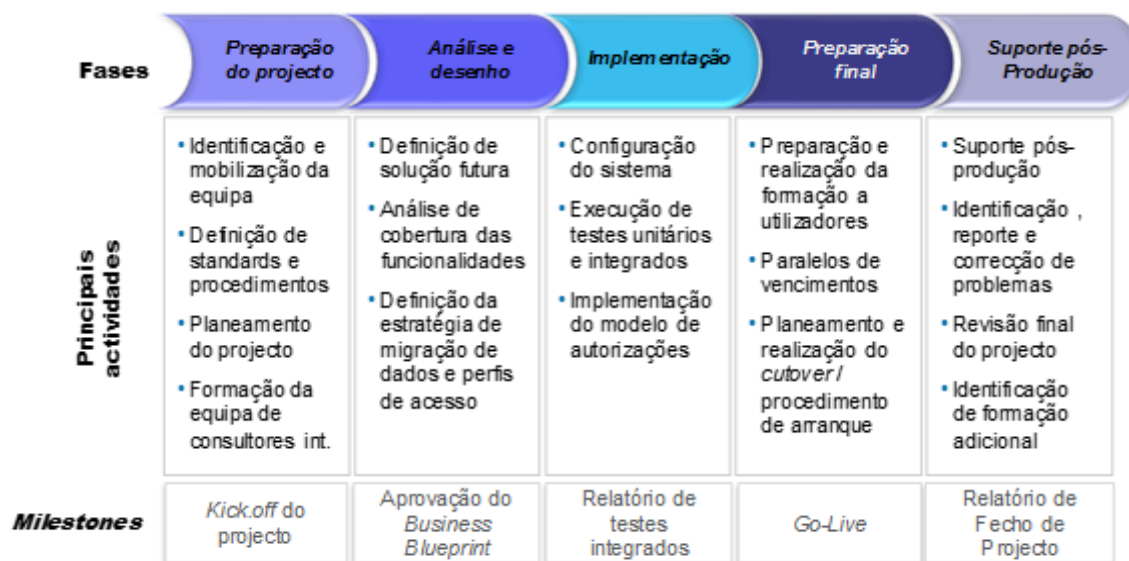


Figura 6 – Fases de implementação do SIGDN-RHV

Fonte: (SIGDN-RHV, 2011)

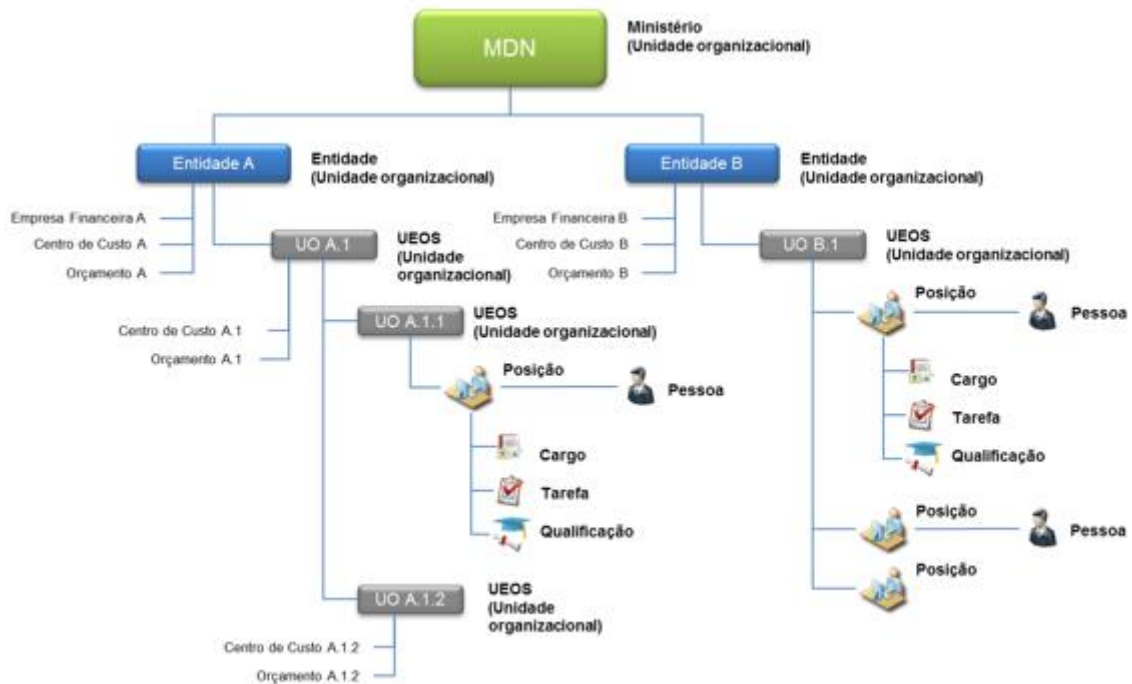


Por forma a entender como este SIG opera tem que primeiramente se definir conceitos base SAP, levando a que seguidamente se explique de forma sucinta o modo como se opera o sistema.

Então para a SAP, logo para o SIGDN-RHV, os conceitos base de acordo com o BBP são:

- **medida:** “é o elemento catalisador de todo o tratamento que venha a ser feito no sistema. Estas medidas são acções orientadas ao processo, configuradas na solução de SIGDN-RHV para registarem acontecimentos relevantes no processo individual (ou cadastro) da pessoa” (SIGDN/RHV, 2011, p. 22);
- **modelos de dados:** “documentos onde se encontram os dados das pessoas e das entidades necessários à execução dos processos do SIGDN-RHV” (SIGDN/RHV, 2011, p. 22);
- **infotipo (IT):** mascara que contém conjunto de informação sobre a **pessoa**;
- **objeto:** elementos que compõe uma estrutura orgânica. Estes objetos estão ligados entre si ao qual se chama de **relação**. Os objetos principais são:
  - **unidade organizacional:** “unidades orgânicas (...) que compõem o MDN” (SIGDN/RHV, 2011, p. 27);
  - **posição:** “posto de trabalho que tem ligado a ele muita da informação complementar relativa à situação profissional que enquadra o exercício de funções de uma pessoa numa entidade” (SIGDN/RHV, 2011, p. 28);
  - **pessoa:** “todo e qualquer indivíduo que estabeleça com o MDN uma situação profissional subjacente à realização de uma qualquer função/tarefa, independentemente da natureza do vínculo estabelecido (...) podendo movimentar-se entre duas ou mais Entidades” (SIGDN/RHV, 2011, p. 19);
- **perfis de estrutura:** “autorizações para visualização dos dados numa determinada estrutura. São formas de segmentar a visão do organograma por organismo” (SIGDN/RHV, 2011, p. 66);
- **perfil de autorização:** “são perfis que permitem controlar o acesso a todas as funcionalidades do sistema SIGDN-RHV” (SIGDN/RHV, 2011, p. 66);





**Figura 7 – Exemplo de Estrutura Orgânica do SIGDN-RHV**

**Fonte:** (SIGDN-RHV, 2011)

Posto isto, pode-se agora descrever de forma sucinta como funciona o SIGDN-RHV.

De acordo com o plano de projeto elaborado pela Nb (2010) e pela entrevista concedida pela *Manager* da mesma empresa que desempenha funções como coordenadora do projeto SIGDN-RHV da Nb (Costa, 2016), a estrutura organizacional opera como um elemento de suporte aos restantes processos de RH.

Os processos de GRH estão assentes na prévia manutenção de dois tipos de informação:

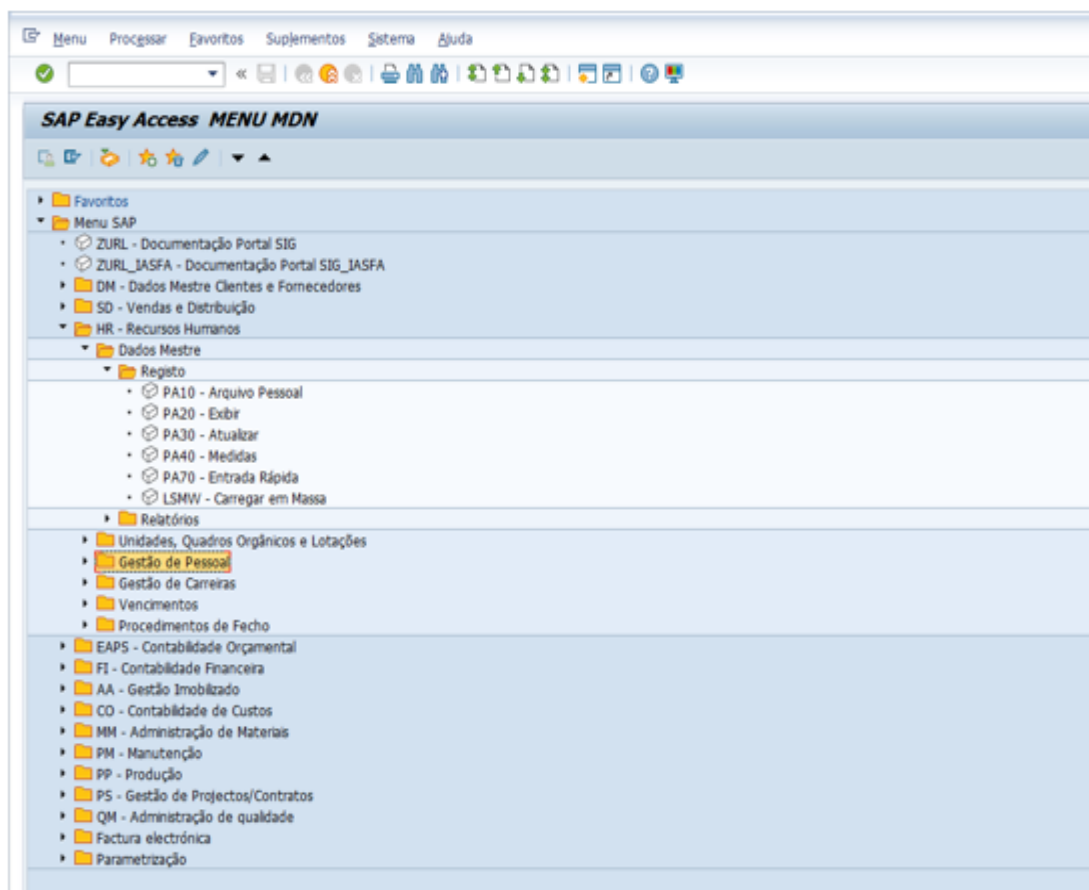
- o registo mestre de funcionários que contempla a informação relativa aos funcionários tais como dados pessoais, endereços, atribuição organizacional, agregado familiar, dados do contrato, com as datas a que dizem respeito por forma a guardar o histórico de informação;
- a manutenção dos eventos de pessoal que permite registar as diversas ações que ocorrem durante o ciclo de vida dos trabalhadores tais como a admissão, promoção/progressão, transferência interna e cessação de contrato.

Para cálculo e processamento de salários são consideradas automaticamente todas as alterações efetuadas nos dados mestre e de tempos, mesmo que digam respeito a períodos passados.



“Um mecanismo de cálculo retroativo integrado avalia automaticamente os períodos de salários afetados por uma modificação nos dados mestres e/ou de tempos e transfere as diferenças de pagamento para o período atual” (Novabase, 2010).

Resumindo, os vencimentos são um resultado de acontecimentos anteriormente registados nos dados mestre. Este registo é feito através da transação PA30 – atualizar dados mestre, conforme se pode ver na figura seguinte que corresponde ao menu do SIGDN, denominado de zmdn.



**Figura 8 – Menu do SIGDN-RHV**

**Fonte:** (SIGDN-RHV, 2016)

Entrando na transação atrás referida encontra-se uma máscara onde em primeiro lugar se deve colocar o número da pessoa que se pretende alterar os dados mestre, depois tem ao seu dispor todos os ITs para alterar o pretendido. Estes ITs estão agrupados por áreas tais como dados organizacionais, dados pessoais, vencimentos, entre outros. Na imagem seguinte podemos ver os ITs: dados pessoais, endereços, dados bancários, familiares, etc., agrupados na área de dados pessoais.

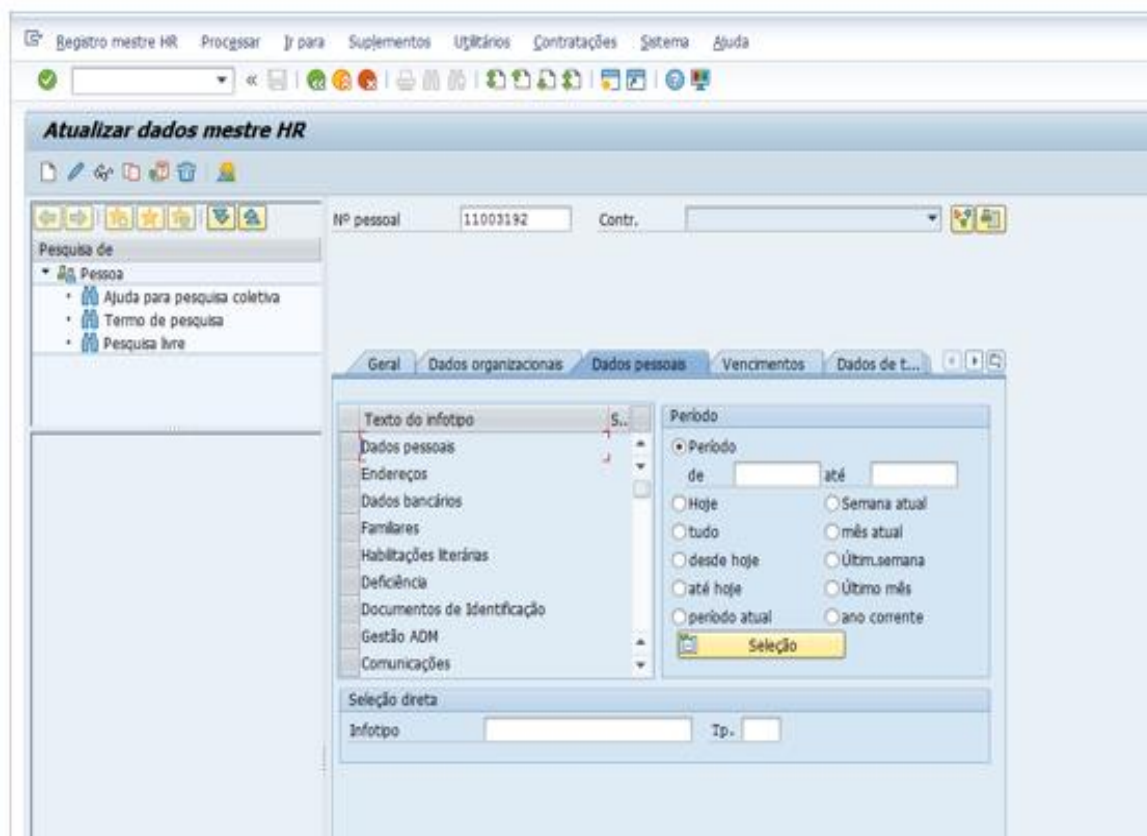


Figura 9 – Transação PA30 do Menu do SIGDN-RHV

Fonte: (SIGDN-RHV, 2016)

### 1.5. Metodologia de investigação

Este trabalho tem por base o método científico que se encontra explanado no caderno do IESM “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” de janeiro de 2016 (IESM, 2016).

Sendo assim, para desenvolver este trabalho, utilizar-se-á um raciocínio hipotético-dedutivo, uma estratégia qualitativa e o seu desenho de pesquisa será um estudo de caso. Para se atingir o objetivo geral a que se destina este estudo, será seguido um percurso metodológico composto por três fases sucessivas: fase de exploração, de análise e por fim a conclusiva.

#### 1.5.1. Fase Exploratória

Esta fase é composta por uma série de etapas tais como a escolha do tema e a justificação do mesmo, em que para tal recorreu-se a pesquisas e leituras de trabalhos antes realizados, entrevistas exploratórias feitas à Direção de Contabilidade e Operações Financeiras (DCOF) da MAR, Repartição de Abonos/Direção de Serviços de Pessoal



(RA/DSP) do EXE, RA da DFFA e DP da FA, Direção de Finanças do EMGFA (DIRFIN), DSSI da SGMDN e uma revisão da literatura.

Ainda durante esta fase foram definidos o contexto e a sua base concetual, definição dos objetivos gerais e específicos, em que pela limitação temporal e física, também se delimitou o objetivo da investigação.

Após a realização das tarefas anteriormente descritas, elaborou-se um mapa concetual (apêndice A – Mapa Concetual), onde se pode encontrar a pergunta de partida, as perguntas derivadas e respetivas hipóteses.

#### 1.5.2. Fase Analítica

Nesta fase predomina a recolha de dados, recorrendo maioritariamente a entrevistas semiestruturadas feitas às entidades identificadas na fase exploratória e a algumas que identificaram no decorrer desta fase. Após a referida recolha fez-se um tratamento de dados, analisando a informação obtida por forma a produzir ideias para se poder validar as hipóteses anteriormente elaboradas.

#### 1.5.3. Fase Conclusiva

Chegado então à última fase metodológica será efetuada uma avaliação final dos resultados obtidos nas fases anteriores, principalmente na analítica.

O objetivo será o de justificar as respostas às perguntas de partida e as suas derivadas sustentando desta forma as hipóteses que se formaram.

Nesta fase tiram-se todas as conclusões do que se obteve com a investigação, referindo os contributos adicionais para o conhecimento científico, as limitações que se teve durante o percurso da investigação e por fim far-se-á uma alusão a futuros trabalhos neste âmbito.

Para recolha de dados na fase exploratória foram utilizados como instrumentos metodológicos entrevistas não estruturadas ou abertas, já algumas semiestruturadas, leitura e pesquisa de documentação por forma a sustentar o objeto em estudo.

Na fase subsequente, a analítica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e uma nova revisão documental.



## **2. Reestruturação: inclusão dos Vencimentos na DP**

De acordo com o referido anteriormente é chegado o momento de analisar os dados obtidos com as entrevistas semiestruturada realizadas com o objetivo de dar resposta à PP: Em que medida, com a implementação do SIGDN-RHV, deve haver uma reestruturação da Repartição da Abonos (RA) da FA?

Associadas a esta PP estão as PD e as suas H, que não são mais do que respostas provisórias às PD, que necessitam de serem confirmadas. Esse tratamento é precisamente o que retrata os subcapítulos seguintes.

### **2.1. Dificuldades em adaptar os sistemas legados atuais ao SIGDN-RHV**

É objetivo primário a verificação da H1: as principais dificuldades encontradas prendem-se com o adaptar dos sistemas legados (Sistema de Informação de Gestão da Área de Pessoal (SIGAP) e Sistema de Informação de Processamento Automático de Vencimentos (SIPAV)) e dos procedimentos atuais da DP e da RA da DFFA ao novo módulo SAP de RH, conjugados com o desconhecimento do SIGDN-RHV derivado à rotatividade de pessoal e falta de formação neste novo SI. Só após esta verificação se pode responder à PD1: quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de tentativa de implementação do módulo SAP de RH, o SIGDN-RHV, na Força Aérea?

Para tal objetivo teve-se em consideração duas dimensões, a RA da DFFA e a DP, desdobradas em indicadores.

Atualmente, na FA para recolha de dados de pessoal, ou seja, gestão de pessoal é usado o SIGAP, que como já vai na sua segunda versão, denomina-se SIGAP II, conforme se verifica pela resposta à entrevista dada: “A única base de dados de pessoal é o SIGAP II, no entanto existem outros sistemas informáticos como o SIAGFA, que colaboram na tarefa de gestão de pessoal em tarefas mais concretas de gestão diária de RH.” (Henriques, 2016). Estes sistemas estão ao serviço “desde 1982 e a 2ª versão desde 1994 para o SIGAP, SIAGFA desde 2005.” (Domingues, 2016). Quanto a vencimentos existe o “SIPAV, que vai buscar dados ao SIGAP numa data determinada, normalmente dia 18 do mês anterior, para processar vencimentos.” (Almeida, 2016). Este sistema está em operativo “desde Dezembro de 1991.” (Alves, 2016). Logo tem-se uma passagem de dois sistemas para um único e com modos de operar muito díspares.

Durante o levantamento de processos, houve dificuldades em separar com exatidão os processos conforme se conclui pela resposta seguinte: “No levantamento dos processos



não foi complexo separar as competências. (...) Surge sim alguma dificuldade em determinar "exclusividade" uma vez existe uma grande proximidade entre as áreas.” (Almeida, 2016).

No decorrer do desenho do SIGDN-RHV, por diversas vezes a FA (e não só) se deparou com a falta de resposta por parte deste novo SI para determinados assuntos, muitas vezes até decorrentes de regulação legislativa, ficando desta forma sem ter para onde migrar a informação contida nos sistemas legados, em que caso não se arranje solução corre-se o risco de a perder. A título de “exemplo, no histórico da informação remuneratória, necessitamos de determinada informação legal (escalão ou posição remuneratória e base legal) mas o SIG apenas está preparado para arquivar o valor (em euros) da remuneração. Presentemente, estamos a deparar-nos com informação histórica considerada relevante que não irá migrar para o novo sistema (...) o que dificulta as reconstituições de carreira.” (Henriques, 2016).

Outra dificuldade encontrada foi a rotatividade de pessoal que culmina numa outra que é o desconhecimento do SIGDN-RHV. A rotatividade, algo inerente à carreira militar, dificulta a implementação deste SI na medida em que quem sai leva consigo o conhecimento adquirido e quem chega demora muito tempo a inteirar-se do que é o SIGDN-RHV. Esta rotatividade verifica-se tanto do lado dos Ramos como na própria DSSI, entidade responsável pela criação do SI em questão. Respostas que ilustram o referido são por exemplo “Essa fase é mais antiga que a nossa permanência nesta colocação” (Carvalho, 2016) referindo-se ao levantamento de processos ou “não consigo responder pois não estive no levantamento dos processos.” (Simões, 2016), ou “eu efetivamente não estive presente neste momento de levantamento de necessidades...” (Pereira, 2016), e ainda “não estive envolvido nesse processo...” (Alves, 2016).

O desconhecimento não deriva apenas da rotatividade de pessoal. Este também é fruto da falta ou da pouca formação tida ao longo deste longo período. Simplesmente os futuros utilizadores não conhecem a ferramenta que irão operar futuramente. A resposta seguinte é deveras ilustrativa do sentimento comum e transversal a todos os futuros utilizadores: “Não temos formação SIGDN-RHV. Isso é um grande problema para a aceitação do sistema. Temos que estar familiarizados com ele para fazermos testes para podermos opinar sobre se ele faz ou não o pretendido.” (Carvalho, 2016).

Esta rotatividade associada ao desconhecimento do sistema leva obrigatoriamente a atrasos no desenho e consecutivamente à implementação deste (ou qualquer outro) sistema.



Terminada a análise que permitiu validar os indicadores associados às dimensões em questão, que pela sua consistência e unanimidade, julga-se poder validar a H1 que por sua vez responde à PD1.

## **2.2. Reestruturação: fusão dos Vencimentos e RH numa única área**

Neste caso há que apurar a veracidade da H2: com esta reestruturação consegue-se uma melhor definição de procedimentos, o que facilita uma atribuição de perfis de utilizador e de estrutura, culminando com uma eficiência pela diminuição da duplicação de procedimentos, uma redução de tempos entre transferência de informação entre Direções e uma redução de Recursos Humanos afetos a estas atividades, por forma a poder responder à PD2: de que forma a reestruturação da RA, fundindo o processamento de vencimentos com os RH, tornam a operacionalidade do SIGDN-RH mais simples, obtendo com isto ganhos para a Organização?

Novamente se cingiu a duas dimensões, a RA da DFFA e a DP, das quais derivaram vários indicadores.

Esta PD é também crucial para a resolução da investigação deste trabalho pois é com ela que se vai avaliar se com a junção destas duas áreas se realmente se consegue “obter ganhos de eficiência e eficácia e assegurando uma racionalização das estruturas (...) de modo a evitar redundâncias e disfunções, concentrar actividades, designadamente nos domínios da gestão de recursos, agilizar os processos de decisão e assegurar que as estruturas de direcção, comando e estado-maior e os serviços administrativos têm uma equilibrada dimensão” (Presidência Conselho de Ministros, 2008, p. 1329).

### **2.2.1. Modo de operar: SIGAP/SIPAV vs SIGDN-RHV**

Para tal na FA a informação que concorre para o processamento de vencimentos, de acordo com entrevista realizada aos processadores e verificadores de vencimentos, a FA tem uma parte de recolha de dados para vencimento descentralizada. Compete às Esquadras de Pessoal (EP) informar, por via de forma física (papel) as secções de vencimentos, que se encontram nas Esquadras de Administração e Intendência (EAI) sobre assuntos que concorrem para vencimento. Depois estes lançam informaticamente no SIPAV, ficando desta forma disponível em sistema para correr em vencimento ou fazem documentos, os Verbete Individual de Alterações (VIA) e enviam-nos para a RA para estes lançarem em SIPAV. Por norma o que compete às Unidades lançar em sistema, nas



seções de vencimento, são as prestações familiares, trabalho extraordinário, ajudas de custo (mas estas não são inseridas no SIPAV mas sim num sistema próprio pois elas não entram para os vencimentos), descontos fracionáveis (e. g. tribunais) e os descontos tipo II (e. g. alojamento, fardamento). A restante informação é então enviada para a RA através dos VIA (e.g. parentalidade, passagem à disponibilidade, assiduidade, semestres voados). Da DP é enviado (em papel) por exemplo as promoções, os suplementos de residência (SR) (a começar ou terminar) e a listagem de associados do IASFA (inícios e fins). À RA compete fazer a verificação e lançamento dos VIA, fazer análise e lançamento dos mapas que vem da DP (promoções e SR), entrega das declarações para a Segurança Social, entrega das cotas e rendas de casa ao IASFA, mapas para as entidades externas, modelo do âmbito do desemprego e análise da Declaração Mensal de Rendimentos (DMR) da Autoridade Tributária (AT) (Alves e Pereira, 2016).

Quanto ao Processamento propriamente dito, o SIPAV vai recolher informação ao SIGAP e corre o processamento. Atualmente este processamento a “correr em sistema leva 3 horas, mais outras 3 para imprimir dados em papel para posterior verificação.” (Alves, 2016).

Contrapondo os sistemas atuais com o SIGDN-RHV, como já descrito, neste novo SI, para cálculo e processamento de salários são consideradas automaticamente todas as alterações efetuadas nos dados mestre e de tempos, mesmo que digam respeito a períodos passados. Ou seja, quando um operador obtém determinada informação para que seja feita uma alteração a uma determinada situação que venha a surtir efeitos em vencimento, em vez deste fazer um documento, imprimi-lo e enviar para a EAI ou para a RA para estes inserirem em sistema para cálculo de vencimentos, se eles próprios fizerem o registo em sistema (SIGDN-RHV), multiplicado por inúmeros casos, obtém-se assim uma redução de tarefas redutoras, diminuição da duplicação de procedimentos, uma redução de tempos entre transferência de informação entre Direções, uma redução custos em material (papel, *toner*) e de RH afetos a estas atividades, podendo estes serem alocados a outras funções ou até mesmo eliminar o posto de trabalho, cumprindo assim com o princípio da eficiência.

Por outro lado, sempre que se junta tarefas acaba-se com a segregação de funções vindo desta forma a reduzir a segurança, mas com a implementação do SIGDN-RHV, caso continue a haver uma separação física de RH e Vencimentos, vai ter que haver uma duplicação de perfis de autorização, o que leva a um risco pela diminuição da segurança.





Por forma a demonstrar o referido, temos a transação PA30-Atualizar (dados mestre). O alerta a fazer em relação a esta transação, conforme se verifica na figura seguinte, é que ela é necessária para atualizar os dados mestre da pessoa, ou seja, é nela que se regista os dados de gestão de pessoal, dados organizacionais, vencimentos, entre outros. Então quem tem perfil de autorização com acesso a esta transação tem acesso a toda a informação. Mesmo que se limite pelo perfil de estrutura, quem tiver este acesso acede a todos os dados da pessoa daquela estrutura, em que no caso da RA ou DP terá que ser um perfil de estrutura de acesso a toda estrutura da FA porque são estes que fazem a gestão e vencimentos do pessoal de todo o Ramo (Costa, 2016).

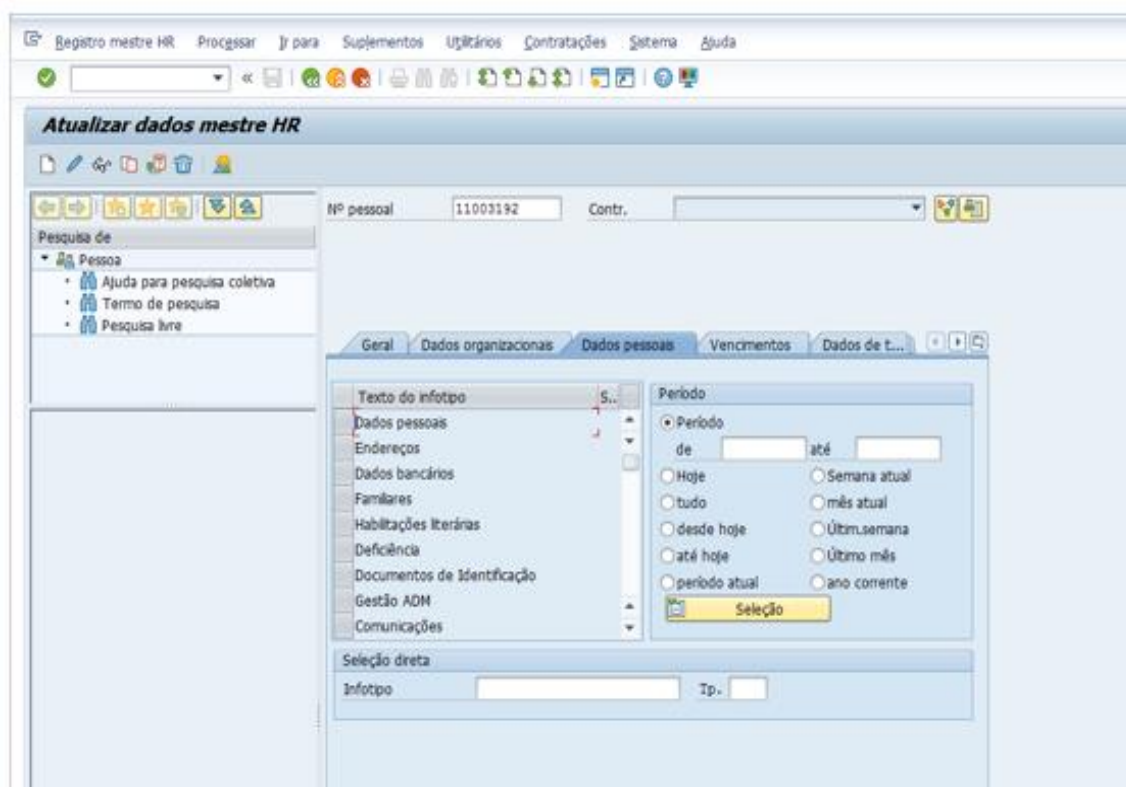


Figura 10 – Transação PA30 do Menu do SIGDN-RHV

**Fonte:** (SIGDN-RHV, 2016)

Por outro lado temos a questão do processamento propriamente dito.



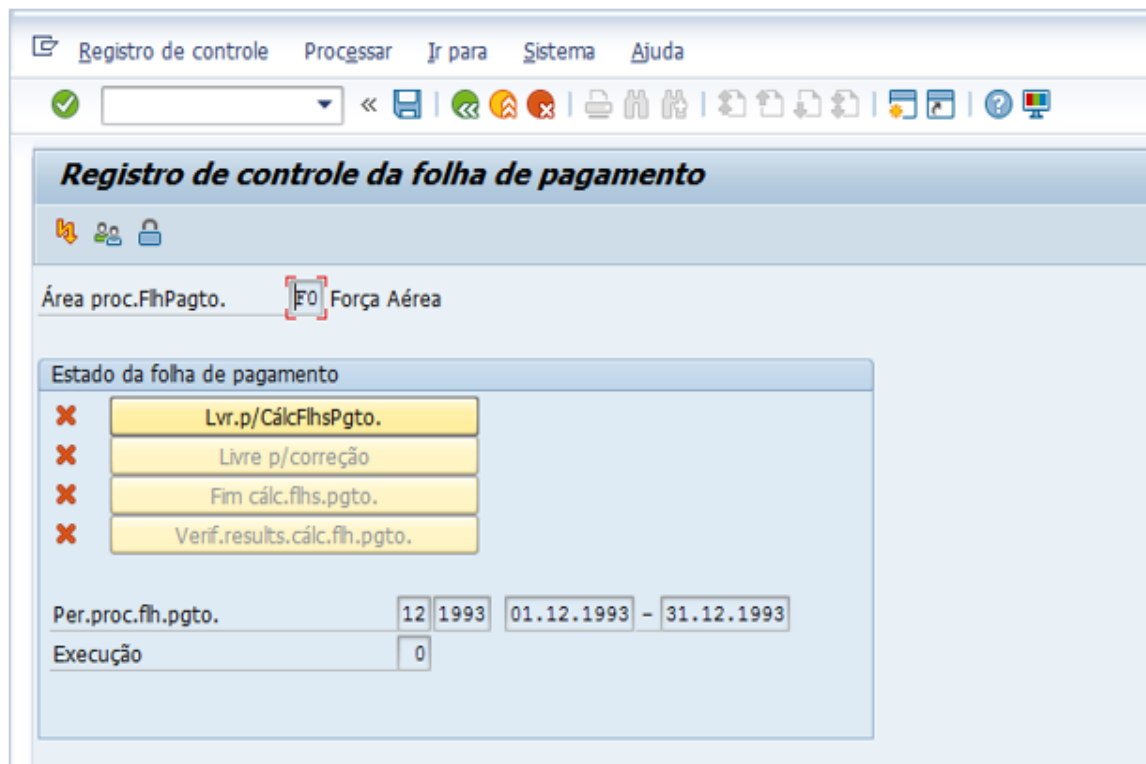


Figura 11 – Transação PA03 do Menu do SIGDN-RHV

**Fonte:** (SIGDN-RHV, 2016)

O processamento inicia-se pela alteração do *status* da folha de pagamento, tendo que a colocar em livre para cálculo da folha de pagamento e quando se ativa este *status* nada mais se pode registrar/alterar em sistema até que o *status* mude. Este pode mudar para correção caso haja erros (sendo corrigidos na transação PA30 anteriormente referida) ou para fim de cálculo, e só nestes *status* se pode voltar a registrar/alterar dados mestre (SIGDN/RHV, 2016g).

Logo “a implementação de soluções integradas, geralmente, potencia este tipo de estrutura/ajuste de procedimentos, ao permitir a eliminação de tarefas redundantes, a utilização de procedimentos uniformes etc. Em resumo, o *driver* não é “uma reestruturação organizacional, ajuda na implementação de uma solução integrada”, mas sim “a implementação de uma solução integrada pode ajudar numa reestruturação organizacional e/ou de processos”.” (Costa, 2016).

### 2.2.2. Fusão sim ou não?

Por fim temos a questão se deve ou não haver uma fusão destas duas áreas e o porquê de estarem separadas atualmente.



Em relação a este assunto, para além das entrevistas efetuadas às áreas já referidas, foram também entrevistados o subdiretor da DFFA, Coronel ADMAER Vargas Inácio, o Tenente-Coronel ADMAER Pedro Arede e o Tenente-Coronel TPAA Joaquim Pedreira. Os referidos Tenente-Coronel foram entrevistados essencialmente pela experiência obtida no módulo de RH pela colocação no SIGDN aquando do seu arranque em 2002.

Então quanto à questão da atual separação, esta existe porque “historicamente foi assim constituído e temos os vencimentos na RA da DFFA que depende diretamente do CEMFA” (Inácio, 2016).

Quanto à fusão, foram proferidas as seguintes respostas: “de momento não há qualquer necessidade em se pensar numa junção, mas com a entrada em produtivo do SIGDN-RHV há a possibilidade de se passar os vencimentos para a alçada da DP (entidade que faz a gestão de pessoal). Esta mudança deve ser acompanhada de pessoal qualificado para efetuar o processamento de vencimentos, ou seja, pessoal ADMAER. Os vencimentos estarem juntos dos RH também tem as suas vantagens.” (Inácio, 2016); “julgo que existem vantagens evidentes em ter a área de vencimentos integrada na área de recursos humanos, uma vez que o processamento de vencimentos depende, em grande medida, de dados inerentes ao cadastro/gestão de carreiras (no caso da FA - postos, especialidades, formas de prestação de serviço e das posições/cargos desempenhados), (...) julgo que uma estrutura única necessitaria de menos recursos humanos do que as duas atualmente existentes necessitam, quer pelo modelo de funcionamento dos "infotipos", quer pelo facto do módulo de RHV efetuar de forma automática um conjunto de cálculos que, atualmente, são efetuados manualmente, (...) economizará tempo, uma vez que a introdução de dados de pessoal/gestão de carreiras e de vencimentos vai passar a ocorrer em simultâneo e dentro da mesma estrutura, (...) será mais fácil obter informação que permita fazer uma adequada verificação e controlo interno de todo o processo, uma vez que a informação está integrada.” (Arede, 2016); “os RH e vencimentos devem estar junto com RH, uma vez que os vencimentos assentam em dados de RH sendo essencial a sua proximidade e diria mesmo que vencimentos é uma área de RH e não financeira como existe na FA.” (Pedreira, 2016).

Logo, e após a análise que permitiu validar os indicadores associados às dimensões em questão, que pela sua consistência e unanimidade, julga-se poder validar a H2 que por sua vez responde à PD2.



### 2.3. Como estão organizados os RH e Vencimentos dos outros utilizadores?

Neste caso a investigação tem que verificar como verdadeira a H3: os SCS do MDN já contemplam os vencimentos na alçada dos RH e os restantes Ramos contam fazer uma reestruturação para melhor operar o SIGDN-RHV, por forma a que se possa considerar respondida a PD3: como estão organizados os demais utilizadores do SIGDN-RHV e que reestruturações contam fazer para o implementarem?

Para desenvolver esta H tiveram-se em conta quatro dimensões: SGMDN, EMGFA, MAR e EXE, que se desdobraram nos devidos indicadores.

Então começando pela SGMDN, em que esta é a principal referência porque é a única que tem o SIGDN-RHV implementado, no que toca a reestruturação e, tendo por base a entrevista realizada à atual diretora da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos (DSGRH) da SGMDN, apurou-se que “antigamente havia 2 secções autónomas (pessoal e remunerações). A primeira fazia cadastro e a segunda os vencimentos. Tinha um coordenador técnico em cada secção. Com a saída de um coordenador, e com o diploma orgânico passa a haver um único coordenador técnico sendo criada a secção pessoal e remuneração (SPR). Juntaram tudo numa só secção, mas com o pessoal separado em recursos humanos e vencimentos. Com vista a entrada em produtivo do SIGDN/RHV, passaram a que todos fazem tudo (oficialmente desde outubro de 2015 com a publicação da Lei Orgânica). Para o SIG todas as colaboradoras tiveram que se preparar para fazerem tudo no que diz respeito ao tratamento de dados cadastrais e vencimentos.” (Canizes, 2016). No que toca à questão da junção ou separação dos vencimentos com os RH a esta diretora refere que “por vários motivos, no SIG, devem estar juntos. Mas mesmo sem me referir a este sistema tem mais lógica estarem juntos. (...) Caso estejam separados tem que se reestruturar. É a decisão mais sensata para se conseguir operar com este sistema.” (Canizes, 2016). Tendo em conta que as processadoras de GRH deste Órgão fazem tudo, foi questionado como reduzem o risco, ao qual foi respondido que era “através do princípio da segregação de funções. Ou seja, cada colaboradora tem uma empresa atribuída (por norma 2 por empresa) e estas trocam de empresa ao fim de um determinado período. Neste momento estamos a fazer de 6 em 6 meses, mas o objetivo é rodar de 3 em 3 meses.” (Canizes, 2016).

Em relação ao EMGFA, próximo Órgão a implementar o SIGDN-RHV, e que atualmente tem os RH separados dos vencimentos, a chefe da RA da DIRFIN, quanto à reestruturação responde que “estando os vencimentos separados dos RH talvez não seja a



forma mais correta de explorar o sistema. Aliás pelo nome (integrado), se verifica que talvez a melhor forma de o usar é estarmos juntos.” (Regadas, 2016), mas “não estava aqui no decorrer do levantamento de processos. Com a elevada rotação de pessoal é muito difícil que o pessoal que começou o projeto ainda seja o mesmo nos dias de hoje. (...) Não tivemos formação, apenas fizemos os testes de aceitação, mas eram muito limitativos. (...) Logo não conhecemos o sistema, só na teoria, e nessa ele é um bom sistema.” (Regadas, 2016). Quanto à junção das áreas, refere que “se o sistema é integrador porque devemos separar? Haja vontade que depois só temos que mudar de piso.” (Regadas, 2016). Na mesma ordem de ideias, o Major Vítor Nunes, do Comando de Apoio Geral (COAG) do EMGFA refere que “não conheço o SIG, mas em princípio terá que haver procedimentos que terão que ser reestruturados, mas só quando for implementado é que poderão ver o que será necessário mudar. Mas à imagem da SGMDN, deveríamos estar juntos. Se é um sistema integrado porque devemos separá-lo?” (2016).

A MAR, sem data prevista para implementação, também tem atualmente os RH separados dos vencimentos. O chefe da Direção de Contabilidade e Operações Financeiras (DCOF), área que processa os vencimentos deste ramo, derivado à rotação de pessoal, também não conhece o sistema, logo não sabe se é fácil, eficiente ou mesmo possível operar este sistema de forma separada. No que toca a junção das áreas defende que devem estar separados. “Uma coisa é a carreira do pessoal e tudo o que tem impacto nela. Outra coisa é o processamento de vencimentos propriamente ditos. Nos RH está o cadastro da pessoa, nas Finanças estão os vencimentos. Esta separação já é histórica e a nossa cultura assim o determina. Os vencimentos são a parte que mais peso tem na Direção de Finanças, se saírem daqui esta Direção perde a sua importância.” (Dimas, 2016). Já da parte da Superintendência de Pessoal (SP) quanto à junção ou não, acham que será “indiferente. O importante é que haja uma solução que funcione e que seja eficiente. (...) mas como esta separação é histórica julgo que vai tudo ficar como está. (...) no que toca a reestruturação não se tem a noção do que é necessário fazer porque o SIGDN/RHV ainda não está em exploração na Marinha. Já por diversas vezes foi referido que deviam instalar aqui o sistema, mesmo que em ambiente de formação ou de testes, para o podermos conhecer. Neste momento tudo é uma surpresa. É um quase total desconhecimento do que estão a preparar para usarmos.” (Neto, 2016).

O EXE, sem data prevista para implementação, com uma semi-separação dos RH dos vencimentos, não deu resposta ao pedido de entrevista.



Concluindo, esta hipótese é validada por parte da SGMDN porque juntaram as duas áreas, mas por parte dos restantes não se pode validar na sua totalidade. Por via do desconhecimento do SIGDN-RHV, pela falta de formação e pela rotatividade de pessoal, não sabem se será condição obrigatória uma junção para operar este sistema. Uns acham que deve haver junção, caso do EMGFA, outros estão divididos, caso da MAR, mas todos contam analisar a situação quando o sistema em causa for implementado nos respetivos serviços.



## Conclusões

Quando em 2002 se definiram linhas orientadoras no sentido de se criar um SIG para todo o MDN estava-se a dar um passo gigante rumo ao futuro. Neste sentido seria necessário redesenhar e reescrever as formas de trabalhar para que houvesse uma uniformização de procedimentos comuns a todo o Ministério, tendo assim em vista uma obtenção de ganhos de eficiência e eficácia, racionalização de estruturas e um minimizar de redundâncias.

Este SIG seria composto por três grandes módulos: financeiro, logístico e RH, e seria batizado de SIGDN.

Apesar dos diversos atrasos e interrupções na implementação do módulo de RH, mas perspetivando-se a sua entrada em produtivo a breve trecho na FA, achou-se oportuna a hipótese de neste período que antecede essa implementação no ramo, estudar a relação deste módulo com o seu futuro utilizador. Nomeadamente estudar a necessidade de haver uma reestruturação na RA da DFFA.

Motivado pelo desenvolvimento das TI e com a necessidade de uma passagem rápida e segura da informação entre departamentos surgem os SI, mas como qualquer mudança que surja esta tem vantagens e desvantagens.

Como principais desvantagens apontam-se aos SI a resistência à mudança, com dificuldade em obter a colaboração das pessoas e o comprometimento da gestão, o tempo necessário à implementação do sistema e dificuldades de interpretação das normas relativas à qualidade, ao ambiente e à segurança, as barreiras internas e externas à comunicação e por fim a integração dos referidos sistemas no sistema global de gestão existente na organização. As grandes vantagens deles são a maior facilidade na gestão de recursos, a simplificação de sistemas resultando em menos burocracia, redução de custos com a redução da duplicação de tarefas, de controlos e verificações e potencia a partilha de conhecimentos e experiências.

Não sendo o SIGDN exceção, também este apresenta estas vantagens e desvantagens e reflexo disso tem sido os sucessivos atrasos ou interrupções do módulo de RH.

Em 2010, fruto da necessidade de um SI para esta área, deu-se o arranque da última tentativa de implementação deste módulo. SIGDN-RHV foi o nome atribuído.

A empresa selecionada para a criação deste foi a Nb e a solução apresentada para construção do projeto seria suportada pelo módulo SAP HCM. Quanto ao método de implementação seria o ASAP, que consiste em 5 fases: preparação do projeto, análise e



desenho, implementação, preparação final e por fim suporte pós-produção, o que levaria nove meses a concluir.

Como metodologia para desenvolver este trabalho de investigação teve-se base um raciocínio hipotético-dedutivo, uma estratégia qualitativa e o seu desenho de pesquisa foi um estudo de caso. Assim, por forma a dar resposta ao problema proposto para análise seguiu-se um percurso metodológico composto por três fases sucessivas: fase de exploração, de análise e por fim a conclusiva.

Cada uma destas fases foi bem delimitada, consistindo a primeira na definição do problema e em que para tal recorreu-se a pesquisas e leituras de trabalhos antes realizados, entrevistas exploratórias. Na segunda fase predominou a recolha de dados e o seu tratamento, por forma a analisar a informação obtida e consequentemente produzir ideias para se poder validar as hipóteses anteriormente elaboradas. Por fim, na última fase, a fase conclusiva, foi efetuada uma avaliação final dos resultados obtidos nas fases anteriores e tiraram-se todas as conclusões do que se obteve com a investigação, referindo os contributos adicionais para o conhecimento.

Sendo assim, traçou-se como objetivo geral da investigação a análise da necessidade de haver uma reestruturação da área de vencimentos, por forma a obter uma eficiência no uso do SIGDN-RHV, em que para tal foram identificados como objetivos específicos a análise das dificuldades encontradas durante o levantamento de processos para implementação deste módulo na FA; investigar de que forma a fusão dos vencimentos da RA da DFFA com os RH da DP tornam mais fácil a implementação deste novo SIG; e, avaliar a forma como estão organizados os RH e Vencimentos dos demais utilizadores do SIGDN-RHV e que reestruturações contam fazer.

Com isto, delimitou-se o problema, tendo então chegado à seguinte PP: Em que medida, com a implementação do SIGDN-RHV, deve haver uma reestruturação da Repartição da Abonos (RA) da FA?

Decorrente desta PP surgiram as PD, em que para as quais também se formularam as respetivas H, explanadas ao longo da investigação e que, no âmbito das conclusões, se irão seguidamente aqui discriminar.

No que toca às principais dificuldades encontradas, verificou-se a H1: As principais dificuldades encontradas prendem-se com o adaptar dos sistemas legados e dos procedimentos atuais da DP e da RA da DFFA ao novo módulo RH, e que responde à PD1: Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação do



SIGDN-RHV na FA? Durante o levantamento de processos, houve dificuldades em separar com exatidão os processos, havendo de forma corrente uma dificuldade em determinar "exclusividade" de determinadas matérias uma vez existe uma grande proximidade entre as áreas de RH e Vencimentos.

Por outro lado, durante a fase de desenho do SIGDN-RHV, por diversas vezes a FA (e não só) se deparou com a falta de resposta por parte deste novo SI para determinados assuntos, muitas vezes até decorrentes de regulação legislativa, ficando assim sem ter para onde migrar a informação contida nos sistemas legados, correndo o risco de a perder.

Outra dificuldade encontrada foi a rotatividade de pessoal, que culmina numa outra que é o desconhecimento do SIGDN-RHV. A rotatividade dificulta a implementação deste SI porque quem sai leva consigo o conhecimento adquirido e quem chega leva muito tempo a instruir-se. Esta rotatividade verifica-se tanto do lado dos Ramos como na própria DSSI.

Em suma, o adaptar dos sistemas legados (SIGAP e SIPAV) e dos procedimentos atuais da DP e da RA da DFFA ao módulo SAP de RH, conjugados com o desconhecimento do SIGDN-RHV justificado pela rotatividade de pessoal e falta de formação neste novo SI tem sido um dos grandes desafios para a implementação deste módulo.

Quanto a uma fusão levar a uma eficiência, também se verificou a H2: Com esta reestruturação consegue-se uma melhor definição de procedimentos, o que facilita a atribuição de perfis de utilizador e de estrutura, levando a uma eficiência pela diminuição da duplicação de procedimentos, uma redução de tempos em transferência de informação entre Direções e uma redução de RH afetos a estas atividades, o que responde à PD2: De que forma a reestruturação da RA, fundindo o processamento de vencimentos com os RH, tornam a operacionalidade do SIGDN-RHV mais simples, obtendo com isto ganhos para a Organização? Para esta questão a palavra chave é a forma de funcionamento dos dois sistemas (os legados e o SIGDN-RHV). Na situação atual, e derivado do fato de haver um sistema para pessoal e outro para vencimentos, há tarefas que se realizam em que no novo SIG serão automáticas. Ou seja, este novo sistema leva a que se possam eliminar tarefas redundantes, pois todo o registo pessoal que se faça em sistema fica de forma automática disponível para qualquer outra atividade, nomeadamente os vencimentos. Desta forma obtém-se uma redução de tarefas redundantes, diminuição da duplicação de procedimentos, uma redução de tempos entre transferência de informação entre Direções, uma redução





custos em material (papel, *toner*) e de RH afetos a estas atividades, podendo estes serem alocados a outras funções ou até mesmo eliminar o posto de trabalho, cumprindo assim com o princípio da eficiência.

A fusão destas duas áreas trás vantagens evidentes, uma vez que o processamento de vencimentos depende, em grande medida, de dados de cadastro e de gestão de carreiras.

Por fim, quanto à organização dos demais utilizadores do SIGDN-RHV, é validada parcialmente a H3: Os SCS do MDN já contemplam os vencimentos na alçada dos RH e os restantes contam fazer uma reestruturação para melhor operar o SIGDN-RHV, que responde à PD3: Como estão organizados os demais utilizadores do SIGDN-RHV e que reestruturações contam fazer para o implementarem? A SGMDN, sendo até à data na única utilizadora do novo sistema, e fruto da necessidade de se reestruturar, aproveitou para juntar as áreas de RH e Vencimentos para desta forma acolher a implementação do SIGDN. Quanto aos demais futuros utilizadores, derivado à já referida rotatividade de pessoal, leva ao desconhecimento do sistema, alegando assim não saberem se há ou não necessidade de uma fusão das referidas, obtendo-se opiniões contraditórias, nomeadamente a do EMGFA, que refere que se o sistema é integrado logo será mais pertinente fundir, já a MAR refere que são áreas distintas que historicamente sempre estiveram separadas, logo não há motivo para se juntar com novo sistema.

Verificadas as H, é tempo de responder à PP, em que, de acordo com os resultados obtidos e, dando um maior enfoque à segunda PD, julga-se oportuno e pertinente, com a implementação do SIGDN-RHV, aferir a possibilidade de reestruturar as áreas de RH e Vencimentos da FA, fundindo-as, por forma a obter ganhos de eficiência e eficácia, indo de encontro ao exposto na Resolução do Conselho de Ministros 39/2008 de 07 de Fevereiro.

Este trabalho, decorrente de uma investigação, contribui para o conhecimento científico na medida em que as áreas de RH e Vencimentos da FA são alvo de restrições administrativas, visando o minimizar dos encargos financeiros que lhes estão afetados; estas áreas possuem um elevado potencial de melhoria, devendo desta forma, ser considerado todo e qualquer contributo suscetível de contribuição para a referida melhoria; e por fim, esta investigação ajuda na contribuição para o objetivo futuro de se ter a centralização dos vencimentos a nível do MDN.

Por forma a dar continuidade a esta investigação, recomenda-se num trabalho futuro, o estudo de como fundir as áreas de RH e Vencimentos da FA, devendo ser estudado a



estrutura, as responsabilidades e procedimentos desta fusão, sem descurar como auditar a coerência de dados inseridos no SIGDN-RHV. Também se recomenda, que a FA em conjunto com os demais ramos e SCS do MDN, solucionem os problemas da elevada rotatividade do pessoal afeto a este novo sistema bem como que seja assegurada a formação em SIGDN-RHV, por parte da equipa do projeto, por forma a evitar quebras no conhecimento e forma de atuar dele, de modo a que rapidamente se consiga implementar, em todos os utilizadores, o SIGDN-RHV.

Quanto a limitações na elaboração deste trabalho há a referir o limite máximo de palavras levando a que muitos aspetos fiquem por abordar. Seguidamente, e visto este trabalho ser realizado cumulativamente com o restante ambiente académico, não há tempo suficiente para se poder aprofundar alguns aspetos que poderiam enriquecer a investigação, como por exemplo analisar como estão organizadas algumas empresas públicas e/ou privadas. Por fim, os fatores espaço e pessoal, em que apesar de no geral todos os intervenientes se manifestarem predispostos a colaborar, há sempre o fato de estarem colocados em zonas mais afastadas geograficamente e/ou estarem afetos a determinados trabalhos que não deixam grande margem para poderem ajudar no pretendido.



## Bibliografia

- AEP, 2004. *Manual Formação PME - Gestão de Recursos Humanos*. Leça da Palmeira: AEP.
- AIMINHO, s.d. *Cadernos Técnicos - Recursos Humanos*. Viana do Castelo: AIMINHO.
- Almeida, J. P. R. P., 2009. *A Qualidade da Informação no RHV*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia Biomédica - Ramo de Informática Médica. Universidade do Minho.
- Almeida, N. M., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DFFA* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Alves, J. A., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DFFA* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Alves, N. M. P., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Anjos, C., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- AR, 2009. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica 1-A/2009 de 7 de julho), Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014. *Procede à primeira alteração da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica 6/2014 de 1 de Setembro), Lisboa: Diário da República.
- Arede, P. G. B. R., 2007. *Modernização da Administração Pública: O Contributo da Centralização do Processamento de Vencimentos do MDN*. Trabalho de Investigação Individual no Curso de Promoção a Oficial Superior 2006/2007. IESM.
- Arede, P. G. B. R., 2016. *Com SIGDN/RHV deve haver uma fusão dos vencimentos com os RH?* [Entrevista]. Lisboa (14 Dezembro 2016).
- ARS Norte, 2015. *Manual de Controlo Interno - Manual de Recursos Humanos*. 2ª ed. Porto: ARS Norte.
- Barnabé, F. J. E. F., 2007. *A Implementação de um Enterprise Resource Planning no Sector Público Português e a Mudança Organizacional: Oportunidades e Condicionamentos*. Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação. ISEG.
- Bento, M. C. S. S. C., 2010. *Manual de Procesimentos. Modulo I - Recursos Humanos*. Coimbra: ESENFEC.
- Cabrera, L. C. Q. e Rosa, L. E. P., 2009. *Se eu fosse você, o que faria como gestor de pessoas*. s.l.:Campus.



- Caetano, A. e Vala, J., 2007. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo M., Alcobia, P., Alves, P. e Tavares, S., 2000. *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP.
- Caetano, A., 2007. *Avaliação da formação profissional. Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., 2008. *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Canizes, S. A. Q., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações nos RH da SGMDN* [Entrevista]. Lisboa (19 Dezembro 2016).
- Capricho, M. J., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Carvalho, M. F., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DFFA* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- CEMFA, 2015. *Implementação dos Serviços Partilhados no Apoio* (Despacho n.º 59/2015 de 31 de julho), Alfragide: CEMFA.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I., 2009. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CLAFA, 1997. *MCLAFA 427-I - Sistema de Informação e Processamento Automático de vencimentos (SIPAV)*. Alfragide: CLAFA.
- Coordenação dos SI/TIC da Defesa, 2010. *Gestão de Recursos Humanos: Processo Único*. Lisboa: SGMDN.
- Côrtes, P. L., 2004. *GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Material de Apoio do Curso Online Gestão da Tecnologia da Informação*. Brasil: Catho.
- Costa, L., 2016. *Construção modular SAP e a sua forma eficiente de o operar* [Entrevista]. Lisboa (22 Dezembro 2016).
- Costa, M., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- CPESFA, 2000. *SIGAP II - Guia auxiliar para os utilizadores*. 3ª ed. Alfragide: CPESFA.
- CPESFA, 2013. *MCPEFA 305-6 - Organização e Normas de Funcionamento da Direcção de Pessoal*. Alfragide: CPESFA.



- CRMFA, 2015. *Manual das Remunerações dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: CRMFA.
- Dantas, T. E. S. T., 2011. *Controlo da Lei de Programação Militar e Lei de Programação das Infra-Estruturas Militares por Projecto e Subprojecto em Sistema Integrado de Gestão*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2010/2011. IESM.
- Dimas, A. C., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na DCOF da Marinha* [Entrevista]. Lisboa (21 Dezembro 2016).
- Dinis, J. C. J., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Domingues, A. M. S., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na DP* [Entrevista]. Lisboa (16 Dezembro 2016).
- DSGRH, 2016. Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional. Benchmarking sobre Processamento de Vencimentos. In: SGMDN, 2016. *10 anos de SIGDN*. SGMDN, 16 de Outubro de 2016. Lisboa, SGMDN.
- DSSI, 2015. *Sítio do Sistema Integrado de Gestão da Defesa - Acesso à Área Funcional de Recursos Humanos*. Lisboa: SGMDN.
- EMGFA, 2015. *Estabelece a organização e competências das estruturas principais do CEMGFA* (Decreto Regulamentar n.º 13/2015 de 31 de Julho), Lisboa: Diário da República.
- EXE, 2015. *Estabelece a organização e competências das estruturas principais do Exército* (Decreto Regulamentar 11/2015 de 31 de Julho), Lisboa: Diário da República.
- FAP, 2010. *RFA 303-10 - Organização e Normas de Funcionamento da Direção de Finanças da Força Aérea*. Alfragide: FAP.
- FAP, 2015. *Estabelece a organização e competências das estruturas principais da Força Aérea* (Decreto Regulamentar n.º 12/2015 de 31 de Julho), Lisboa: Diário da República.
- Galhanas, C. R. G., 2009. *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. ISEG.
- Gaspar, A., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Gonçalves, E. G. O., 2012. *Implementação de Sistemas SAP em Empresas de Serviços Públicos*. Tese de Mestrado Em Engenharia E Gestão De Sistemas De Informação. Universidade do Minho.



- GT SGMDN, 2016. *Memorando. Avaliação - Competência relativa ao processamento, liquidação e pagamento das despesas com o pessoal*. Lisboa: SGMDN.
- Guimarães, C. I. V. F., 2005. *SAP - Implementação do módulo de Recrutamento & Seleção na Modelo Continente Hipermercados, SGPS, SA*. Relatório do Estágio Curricular da LEIC 2004/2005. FEUP.
- Henriques, P., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na DP* [Entrevista]. Lisboa (16 Dezembro 2016).
- IESM, 2012. *NEP/ACA - 004 Processo Ensino-Aprendizagem*. Pedrouços: IESM.
- IESM, 2015a. *NEP / ACA - 010 - Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IESM.
- IESM, 2015b. *NEP / ACA 018 - Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM*. Pedrouços: IESM.
- IESM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IESM.
- Inácio, J. M. V., 2016. *RH e Vencimentos juntos, sim ou não?* [Entrevista]. Lisboa (7 Dezembro 2016).
- IPBEJA, 2012. *Manual de Procesimentos e Circuitos de Informação. Serviços de Recursos Humanos*. Beja: IPBEJA.
- IST, 2015. *Manual de Procedimentos - Área Comum de Recursos Humanos*. Lisboa: IST.
- Lopes, P. V. B., 2012. *A Avaliação de Sistemas e Tecnologias de Informação – Estudo da Implementação de um ERP no Sector Público*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais. AFA-ISEG.
- MAR, 2015. *Estabelece a organização e competências das estruturas principais da Marinha* (Decreto Regulamentar 10/2015 de 31 de Julho), Lisboa: Diário da República.
- Matos, L., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na RH da SGMDN* [Entrevista]. Lisboa (19 Dezembro 2016).
- MDN, 1988. *Criação da Secretaria Geral do MDN* (Decreto Lei nº 46/88 de 11 de Junho), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2002. *Define as linhas orientadoras para o SIG da Defesa para dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação, constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados* (Despacho 18885/2002 de 7 de Agosto), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2006. *Criação da Coordenação dos SI/TIC da Defesa (CSITIC) visando Potenciar os recursos existentes, otimizar os investimentos em TI, contribuir para a adopção de*



*soluções integradas e a extensiva utilização de SI* (Despacho n.º 246/2006 de 28 de Novembro), Lisboa: MDN.

MDN, 2009a. *Cria a estrutura nuclear da SGMDN* (Portaria 1274/2009 de 19 de Outubro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2009b. *Lei Orgânica do MDN* (Decreto-Lei 154-A/2009 de 6 de Julho), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2010a. *Aprovação do Contrato de Aquisição à Novabase de um sistema de informação integrado de suporte para a gestão de recursos humanos do Ministério da Defesa Nacional* (Despacho n.º 18563/2010 de 15 de Dezembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2010b. *Directiva para a implementação da Reforma que enquadra a política integradora dos SI/TIC no âmbito das medidas para obter ganhos de eficiência, eficácia e racionalização* (Despacho 7770/2010 de 4 de Maio), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2010c. *Anuncio contrato público para criação do SIGDN-RHV* (Procedimento Concursal n.º 1279/2010 de 31 de Março), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na defesa nacional e nas Forças Armadas – Reforma “Defesa 2020”* (Despacho n.º 7527 -A/2013 de 31 de maio), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2014a. *Aprova a Orgânica da Força Aérea* (Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de Dezembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2014b. *Aprova a Orgânica da Marinha* (Decreto-Lei n.º 185/2014 de 29 de Dezembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2014c. *Aprova a Orgânica da Secretaria Geral do MDN* (Decreto-Lei n.º 183/2014 de 29 de Dezembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2014d. *Aprova a Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de Dezembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2014e. *Aprova a Orgânica do Exército* (Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2015a. *Determina a estrutura nuclear e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares da SGMDN* (Portaria n.º 290/2015 de 18 de Setembro), Lisboa: Diário da República.

MDN, 2015b. *Secretaria Geral* (Despacho n.º 11576/2015 de 16 de outubro de 2015), Lisboa: Diário da República.





- Nestlé, 2012. *Política de Recursos Humanos da Nestlé*. s.l.:Nestlé.
- Neto, J. M. C., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na DP da Marinha* [Entrevista]. Lisboa (21 Dezembro 2016).
- Novabase, 2010. *Plano do Projecto - Projecto Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional Recursos Humanos e Vencimentos (SIGDN/RHV)*. Lisboa: Novabase.
- Nunes, V. J. A., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações no COAG do EMGFA* [Entrevista]. Lisboa (19 Dezembro 2016).
- Pamplona, E. O. e Hypolito, C. M. , 1999. *Sistemas de Gestão Integrada: Conceitos e Considerações em uma Implantação*, Rio de Janeiro: EFEI-IEM.
- Pedreira, J. M. C. R., 2016. *Com SIGDN/RHV deve haver uma fusão dos vencimentos com os RH?* [Entrevista]. Lisboa (13 Dezembro 2016).
- Pereira, B. M. H., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Pereira, L. F. S., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DFFA* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Pinto, J. R. A. G., 2013. *Gestão de Recursos Humanos: Motivações e Incentivos*. Dissertação com vista à obtenção do grau Mestre em Gestão Desportiva. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- POIESIS, s.d. *Manual de Gestão de Pessoas – MGP*. s.l.:POIESIS.
- Porto Editora, 2015. *Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. Porto: Porto Editora.
- Presidência Conselho de Ministros, 2008. *Implementação de uma política integradora para toda a área de SI/TIC no universo da Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros 39/2008 de 07 de Fevereiro), Lisboa: Diário da República.
- Prodanov, C. C. e Freitas, E. C., 2013. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. 2ª ed. Rio Grande do Sul: Universidade Frevale.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V., 2005. *Manual de investigação em ciências sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Regadas, M. A. L., 2016. *SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DIRFIN* [Entrevista]. Lisboa (19 Dezembro 2016).
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. e Marques, C. A., 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo.





- Rocha, J. A. O., 2007. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Salvado, A. M. R., 2013a. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. O Mundo SIG....* Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013b. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Organização Interna*. Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013c. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Modelo de Governação*. Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013d. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Fluxos de Informação*. Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013e. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Medir a Performance em SIGDN/RHV*. Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013f. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Infraestrutura Tecnológica*. Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013g. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Planeamento*. Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013h. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Apoio à Decisão*. Lisboa: DSSI.
- Salvado, A. M. R., 2013i. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Plano de Investimentos*. Lisboa: DSSI.
- Schindler Management Ltd, 2006. *Política de Recursos Humanos do Grupo Schindler*. Ebikon: Grupo Schindler.
- Serrano, M. A., 2010. *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*. Lisboa: ISEG - SOCIUS.
- SGMDN, 2015. *Estabelece a organização e competências das estruturas principais da Secretaria Geral do MDN* (Decreto Regulamentar 6/2015 de 31 de Julho), Lisboa: Diário da República.
- SIGDN/RHV, 2011. *SIG Recursos Humanos e Vencimentos. Business Blueprint (Desenho Conceptual)*. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2012. *SIG Recursos Humanos e Vencimentos. Adenda ao Business Blueprint*. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2014. *SIG Recursos Humanos e Vencimentos. Adenda ao Business Blueprint*. 2ª ed. Lisboa: SGMDN.



- SIGDN/RHV, 2016a. *Manual 2016RHV02. Atualizar Unidades Orgânicas / Quadros Orgânicos / Lotações e Postos de Trabalho*. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2016b. *Manual de Utilizador 2016RHV03. Processo Individual*. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2016c. *Manual de Utilizador 2016RHV04. Mobilidades de Pessoal Civil*. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2016d. *Manual de Utilizador 2016RHV05. Promoções e Progressões de Militarizados e Pessoal Civil*. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2016e. *Manual de Utilizador 2016RHV06. Saídas de Pessoal Civil*. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2016f. *MAN2016RHV07. Assiduidades*. 2ª ed. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN/RHV, 2016g. *Manual 2016RHV10. Vencimentos*. 3ª ed. Lisboa: SGMDN.
- SIGDN, 2005. *Business BluePrint*, Lisboa: SGMDN.
- Silva, S. S. M. C., 2011. *O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha: Situação Actual e Perspectivas Futuras*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2010/2011. IESM.
- Simões, P., 2016. *O SIGDN/RHV e os seus utilizadores* [Entrevista]. Lisboa (12 Dezembro 2016).
- Sousa, V., 2010. *Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente e Segurança)*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Segurança e Saúde no Trabalho. IPS-ESCE.
- Spinelli, I. M. A., 2015. *Formação, Desenvolvimento do Capital humano e Vantagem Competitiva*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Tarapanoff, K., 2006. *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília: IBICTI-UNESCO.
- Teixeira, D. C. F. B., 2005. *Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Guarda: ESTG.
- Trabula, J. M. S., 2010. *Plano de Continuidade de Serviços, no Âmbito dos Sistemas De Informação da Fap*. Trabalho de Investigação Individual no Curso de Promoção a Oficial Superior 2009/2010. IESM.

**Apêndice A — Mapa Conceptual**

Pergunta de partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
Em que medida, com a implementação do SIGDN-RHV, deve haver uma reestruturação da RA da FA?	<b>PD1:</b> Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de tentativa de implementação do módulo SAP de RH, o SIGDN-RHV, na Força Aérea?	<b>H1:</b> As principais dificuldades encontradas prendem-se com o adaptar dos sistemas legados (SIGAP e SIPAV) e dos procedimentos atuais da DP e da RA da DFFA ao módulo SAP de RH, conjugados com o desconhecimento do SIGDN-RHV derivado à rotatividade de pessoal e falta de formação neste novo SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIGDN-RHV</li> <li>- Vencimentos</li> <li>- Gestão de RH (GRH)</li> <li>- Atividades/Procedimentos</li> </ul>	DFFA-RA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas separados vs sistema único</li> <li>- Dificuldade de separação dos processos</li> <li>- SIGDN-RHV não dá resposta a alguns pedidos exigidos pela FAP</li> <li>- Rotatividade de pessoal</li> <li>- Desconhecimento do SIGDN-RHV</li> </ul>
				DP	
	<b>PD2:</b> De que forma a reestruturação da RA, passando-a da estrutura organizacional da DFFA para a DP, tornam a operacionalidade do SIGDN-RH mais simples, obtendo com isto ganhos para a Organização?	<b>H2:</b> Com esta reestruturação consegue-se uma melhor definição de procedimentos, o que facilita uma atribuição de perfis de utilizador e de estrutura, culminando com uma eficiência pela diminuição da duplicação de procedimentos, uma redução de tempos entre transferência de informação entre Direções e uma redução de Recursos Humanos afetos a estas atividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades/Procedimentos</li> <li>- Eficiência</li> <li>- Infotipos</li> <li>- Perfil de Estrutura</li> <li>- Perfil de Autorização</li> <li>- Estrutura Organizacional</li> </ul>	DFFA-RA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação menos dispersa</li> <li>- Redução dos tempos de espera</li> <li>- Número de perfis atribuídos</li> <li>- Eliminação de procedimentos duplicados</li> <li>- Redução de deslocações desnecessárias</li> <li>- Redução do número de RH envolvidos</li> </ul>
				DP	
	<b>PD3:</b> Como estão organizados os demais utilizadores do SIGDN-RHV e que reestruturações contam fazer para o implementarem?	<b>H3:</b> Os SCS do MDN já contemplam os vencimentos na alçada dos RH e os restantes Ramos contam fazer uma reestruturação para melhor operar o SIGDN-RHV.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura Organizacional</li> <li>- Utilizador/Pagador</li> </ul>	SGMDN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modo de organização</li> <li>- Conhecimento do SIGDN-RHV</li> <li>- Rotatividade de pessoal</li> </ul>
				EMGFA	
				MAR	
				EXE	

**Fonte:** (autor,2017)



## Apêndice B — Matriz da entrevista ao Subdiretor da DFFA

<b>Entrevista ao Sub-Diretor da DFFA</b>	
<b>Título: RH e Vencimentos juntos, sim ou não?</b>	
<b>Entrevistado: COR ADMAER João Manuel Vargas Inácio (sub-diretor da DFFA)</b>	
<b>Data: 07/12/2016</b> <b>Duração: 60 minutos</b>	
<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
Organismo a que pertence	FAP - DFFA (sub diretor)
O que acha da relação de dependência dos vencimentos com a gestão de pessoal (isto de um modo geral, como acha que se devem organizar os RH e vencimentos nas diversas organizações, quer públicas quer privadas).	Tudo depende da forma como a organização está definida. Há as duas situações, ou seja, casos em que os vencimentos estão na alçada dos RH e casos em que estes estão separados. Tanto para uns como para outros há situações de bom e mau funcionamento. Não se pode dizer que haja uma regra definida e que essa é a melhor. Tudo depende da organização. No caso da FAP estamos separados e tem funcionado bem. No nosso caso, historicamente foi assim constituído e temos os vencimentos na RA da DFFA que depende diretamente do CEMFA. Na prática esta separação tem funcionado bem porque há uma excelente colaboração da Áreas da DCSI e da DP. Com a necessidade de dar resposta ao que a legislação tem vindo a pedir, tem-se criado uma boa relação com a referidas áreas e assim também se tem ido ao encontro do princípio da segregação de funções.
De um modo geral, o que conhece do projecto SIGDN-RHV, ou seja, como este módulo é e como está a ser preparado para ser implementado nos Ramos e Organismos, principalmente no nosso.	O que conheço advem da informação que me era passada pelo pessoal que ia às reuniões de acompanhamento, de levantamento de processos, dos testes que iam fazer e demais informação que fosse pertinente, nomeadamente o facto de em 2016 estarmos a dar tudo para entrar em produtivo e acabar por se perder a oportunidade sem nunca se saber o porquê de tal ter acontecido. Com isto também se deixou passar a formação aos K-users e agora estamos praticamente parados a aguardar instruções para se avançar com a preparação da entrada em produtivo.
Com a implementação do SIGDN-RHV, o que acha da hipótese ou necessidade de uma reestruturação da Repartição de Abonos por forma a que os vencimentos fiquem junto da gestão de pessoal (DP), para um melhor funcionamento deste módulo SAP de Recursos Humanos.	Para já não há qualquer necessidade de se fazer uma reestruturação. Com os sistemas actuais (SIGAP e SIPAV) para gestão de pessoal, a usar pela DP e para processamento de vencimentos, a usar pela DFFA, como são independentes e foram construídos para uma estrutura que encontra separada não há qualquer necessidade em se pensar numa junção. Mas com a entrada em produtivo do SIGDN/RHV há a possibilidade de se passar os vencimentos para a alçada da DP (entidade que faz a gestão de pessoal). Esta mudança deve ser acompanhada de pessoal qualificado para efetuar o processamento de vencimentos, ou seja, pessoal Admaer. Os vencimentos estarem juntos dos RH também tem as suas vantagens, ou seja, a informação passa a fluir de forma mais eficiente, minimizando tempos em deslocações e contactos para troca de informação. Em caso de erro, estando na mesma alçada será mais fácil apurar um culpado, evitando de certa forma existir um empurrar de culpa de Direção para Direção, levando a uma mais fácil resolução de conflitos. Por outro lado tem-se como desvantagem a perda da segregação de funções.
Qual a sua opinião quanto à imposição deste módulo nos Ramos, principalmente Força Aérea, visto ser um módulo que apesar de robusto é rígido, trazendo limitações na operacionalidade do mesmo (ou seja, os Organismos e Ramos é que tem que se adaptar ao módulo em vez de se ter optado por uma solução que se moldasse às Instituições).	A ERP já deu provas por esse mundo fora que é sistema forte, usado tanto no setor publico como no privado. É um sistema com muitas valências e um sistema integrado. Já que se optou por se ter os módulos Financeiro e Logístico não fazia sentido não te o módulo de RH. Com isto o Ministério da Defesa fica com um sistema integrado com informação transversal a todos os ramos e organismos de várias áreas (Financeira, Logística e Pessoal). Quanto à rigidez, o problema reside no facto de cada Ramo ou Organismo ter procedimentos tão dispares para a mesma tarefa. Cabe a cada um deles se organizar com o intuito de se uniformizar procedimentos.

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice C — Matriz da entrevista ao Tenente-Coronel Arede

<b>Título: Com SIGDN/RHV deve haver uma fusão dos vencimentos com os RH?</b>	
<b>Entrevistado: TC ADMAER Pedro Arede</b>	
<b>Data: 14/12/2016</b> <b>Duração: 120 minutos</b>	
Questões	Respostas
Qual a sua opinião acerca dos RH e Vencimentos da generalidade das empresas (quer públicas quer privadas), devem ou podem estar separados?	Podem estar separados (como acontece atualmente na Força Aérea). No entanto, julgo que existem vantagens evidentes em ter a área de vencimentos integrada na área de recursos humanos, uma vez que o processamento de vencimentos depende, em grande medida, de dados inerentes ao cadastro/gestão de carreiras (no caso da FAP - postos, especialidades, formas de prestação de serviço e das posições/cargos desempenhados).
Que vantagens e desvantagens pode referir para ambas as situações?	Esta análise tem de ser efetuada considerando o funcionamento do módulo de RHV, a implementar no MDN, uma vez que os sistemas existentes (SIPAV e SIGAP) foram desenvolvidos para dar resposta a uma realidade onde existem duas estruturas autónomas. Embora algumas destas considerações estejam assentes numa perceção decorrente da experiência acumulada e não em factos comprovados, julgo que uma estrutura única necessitaria de menos recursos humanos do que as duas atualmente existentes necessitam, quer pelo modelo de funcionamento dos "infotipos", quer pelo facto do módulo de RHV efetuar de forma automática um conjunto de cálculos que, atualmente, são efetuados manualmente (reativamente a este aspeto importa igualmente referir que o risco de erro diminui). Por outro lado, julgo que também se economizará tempo, uma vez que a introdução de dados de pessoal/gestão de carreiras e de vencimentos vai passar a ocorrer em simultâneo e dentro da mesma estrutura. Finalmente, julgo também que será mais fácil obter informação que permita fazer uma adequada verificação e controlo interno de todo o processo, uma vez que a informação está integrada.
Com a implementação do SIG/RHV o que espera que mude no que toca a tratamento de dados de pessoal e vencimentos?	Espero uma significativa alteração de procedimentos no que respeita ao processamento de vencimentos, com menos intervenção humana no processo de cálculo, decorrente do contraste existente entre o funcionamento do módulo de RHV e dos sistemas SIPAV e SIGAP e espero que a informação integrada permita a recolha de indicadores qualitativamente mais relevantes para a verificação e controlo interno do processamento de vencimentos e de cadastro.
Da experiência que teve enquanto CI do SIG, acha que a FAP, conforme está, facilmente consegue operar o módulo SAP de RH?	Tenho a certeza que a FAP ainda não está preparada para operar com o módulo RHV, sendo necessário efetuar um exaustivo trabalho de preparação para o "arranque em produtivo", que passa pela formação dos utilizadores finais e pela realização de testes exaustivos que permitam eliminar eventuais não conformidades ainda existentes. Esta operação em "mandante de formação" será determinante para aferir as necessidades específicas de alteração da estrutura atualmente existente, nomeadamente a transição da área de vencimentos atualmente enquadrada na DFFA e nas EAI para a área da DP e das EP.
Deve haver uma reorganização da estrutura orgânica dos RH e vencimentos para se adaptarem ao SIG/RHV? Se sim Qual ou Como? (Ex passagem dos Vencs para a DP)	Na minha opinião tem de haver uma reorganização, uma vez que os atuais sistemas existentes (SIPAV e SIGAP) foram desenvolvidos "à medida" pela Direção de Informática, num contexto em que estas áreas têm uma dependência funcional distinta. O módulo RHV do SIGDN foi desenvolvido para dar resposta num contexto de integração do processamento de vencimentos na área de recursos humanos.
Atualmente a FAP precisa de um novo sistema para RH e Vencimentos, daí o SAP RHV ser uma mais-valia ou apenas será uma ferramenta implementada por imposição?	O SAP RHV vem dar resposta a uma necessidade efetiva e urgente da Força Aérea que está relacionada com o fim do período de "vida útil" do SIPAV e do SIGAP. Concomitantemente, tratando-se de um sistema integrado, a ser implementado no MDN, tenho a certeza que vai constituir uma inequívoca mais-valia.
Do que conhece do SIG/RHV acha que satisfaz o que a FAP precisa? Ou está aquém do desejado?	Poderão existir, pontualmente, algumas áreas onde o registo de dados poderá não ser tão "amigo do utilizador", no entanto, julgo que o módulo RHV vai satisfazer as necessidades da Força Aérea.
SIG/RHV é uma ferramenta amigável de uso simples e adaptável?	É uma ferramenta muito diferente das atualmente existentes na Força Aérea e este aspeto é muito significativo nos processos de mudança, criando naturais resistências por parte dos "utilizadores finais", pelo que é de relevar a importância de ter um período alargado de testes intensivos ao sistema, como já referi numa resposta anterior. Pelo que conheço do sistema é uma ferramenta "amiga do utilizador".
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Se a reestruturação não for feita a operação com o sistema será muito difícil, lenta e complexa, contribuindo para aumentar a resistência à mudança por parte dos "utilizadores finais".
Em caso de necessidade de reestruturação, esta é fácil fazer na FAP?	Se os responsáveis das diversas áreas (DFFA e DP) tiverem a caracterização correta deste contexto, rápida e facilmente concluem que a reestruturação é necessária para melhorar o desempenho da Organização.
Deve ser a organização a adaptar-se ao SIG/RHV ou o SIG/RHV é que se deve adaptar à Organização?	Os processos de adaptação são sempre recíprocos, no entanto, a partir do momento em que a SGMDN optou por esta solução para o MDN, e considerando que vamos adotar um sistema integrado (ao invés dos sistemas que operamos atualmente - SIPAV e o SIGAP) parece-me que a Organização terá de fazer um esforço de adaptação maior. Por outro lado, temos de considerar igualmente que os "desenvolvimentos à medida" acarretam maiores custos, quer na fase de implementação, quer em atualizações futuras.
Sendo o SIG/RHV robusto, mas rígido, acha que é o sistema correto para a sua Organização?	Entendo que é um sistema que pode responder às necessidades da Organização, não excluindo a hipótese de, eventualmente, existirem no mercado soluções mais adequadas. No entanto, pelo que referi na resposta anterior e face às decisões já tomadas, nesta fase do processo não me parece que seja algo que se deva colocar em causa.
Que informação pertinente tem que possa ajudar a enriquecer este trabalho de investigação?	Julgo que o trabalho deve ser pensado como um ponto de partida para uma análise ponderada e informada sobre a necessidade de reorganizar a estrutura da Força Aérea, face à implementação deste módulo e, neste sentido, deve ter um nível de ambição e um âmbito de análise realista face às limitações impostas pelo IUM (número de páginas, palavras, letras, anexos, apensos, etc.).

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice D — Matriz da entrevista à chefia da RA da DFFA

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DFFA</b>	
<b>Entrevistados: CAP ADMAER Filipa Carvalho (chefe repartição de abonos) &amp; CAP ADMAER Nelson Almeida (chefe de secção abonos e pensões diversas)</b>	
<b>Data: 12/12/2016 Duração: 120 minutos</b>	
<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
Que programa(s) informático usam para recolha de dados do colaborador e consequentemente processamento de salário	SIGAP para dados pessoal e SIPAV, que vai buscar dados ao SIGAP numa data determinada, normalmente dia 18 do mês anterior, para processar vencimentos.
Com a implementação do SIG/RHV o que esperam que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	Forma de trabalhar vai ser diferente (radicalmente diferente). O SIPAV consegue dar resposta a tudo o que é pedido, mas atualmente muita coisa é feita fora de sistema. Com o SIG isso irá ser diferente, pelo menos é o que nos transmitem. Por outro lado a forma de recolha e inserção de dados também difere nos dois sistemas. Supostamente no SIG é quase tudo automático através do calculo de datas. Ou seja, o resultado final é igual, o modo de operar é que é diferente.
Qual a Expectativa para este sistema informatico?	Começou de forma errada. Não foi feito à nossa medida, não está desenhado para nós. Tem que haver uma alteração no método de trabalho para nos adaptarmos ao novo sistema. A racional de trabalho passa a ser diferente. Se o sistema se conseguir adaptar a nós tudo bem, mas parece não ser fácil. Sendo assim a lógica de trabalho vai ser diferente. Atualmente tudo o que diz respeito à DP está em SIGAP, o que nos diz respeito está em SIPAV. Com o SIG vai deixar de ser assim, ou seja, o que a DP inserir em sistema e que diga respeito a vencimentos fica logo disponível para correr em vencimentos. Quanto a este assunto teremos que definir muito bem procedimentos pois ou a DP faz logo registo em sistema ou terá que fazer documentos (papel ou mail), enviar para nós e nós inserimos em sistema, mas esta segunda situação vai contra os princípios de gestão e da eficiencia, dando lugar a duplicação de tarefas e desperdício de recursos.
Contam adaptar a estrutura orgânica dos RH e vencimentos para se adaptarem ao SIG/RHV?	Compete às chefias decidir sobre isso. O que podemos fazer é transmitir-lhes a nossa opinião com o decorrer do uso do sistema e aí eles devem agir em conformidade.
Devem os RH estar separados dos vencimentos?	Históricamente aqui sempre estivemos separados. Há as duas situações e julgamos que as duas são válidas desde que bem organizadas e orientadas. Mas com o evoluir dos RH, nomeadamente o surgir da gestão de RH, esta área cada vez tem mais peso nas organizações, levando a que muitas estejam a enveredar pela junção das duas areas numa só.
Na vossa opinião, na FAP devem os vencimentos estarem separados dos RH	Na nossa opinião, não vemos porque não possam estar juntos. Estamos separados por questões históricas, mas tal como foi assim definido, também podia ter sido de forma integrada. Neste momento, caso se repensasse a forma, sim podia estar junta mas teria que se salvaguardar a posição dos conhecedores do assunto, ou seja, na FAP os ADMAER é que estão creditados para fazer os vencimentos (leia-se tudo o que envolve o processamento de vencimentos, desde pagamento, cálculo, mapas legais, etc).
Caso os vencimentos não estejam na alçada dos RH, qual a dificuldade que actualmente tem em comunicar entre eles?	Temos uma comunicação muito fácil com a DP, tudo porque temos excelentes relações com essa area, fruto de trabalharmos muito juntos e as relações informais serem um fator determinante.
Que meios usam para trocar essa informação?	Telefone, mail
Que formação teve em SIGDN-RHV?	Não temos formação SIGDN-RHV. Isso é um grande problema para a aceitação do sistema. Ainda tem que haver muita formação. Temos que estar familiarizados com ele para fazermos testes para podermos opinar sobre se ele faz ou não o pretendido.
Como se estão a preparar ou para o acolher?	O que temos feito tem sido função do que tem sido comunicado pelo SIG (ex: não meter férias em determinados periodos como nos foi pedido por parte do SIG). Temos preparado o que chega da parte do SIG, como analise e mapeamento de Templates de Migração. Mas como não temos acesso à ferramenta, não temos manuais, não temos formação, não podemos fazer mais. Quando houve a intenção de avançar em 2015, tínhamos quase tudo preparado. O pessoal estava motivado, tentavamos desmistificar que o sistema era mau, mas perdeu-se a oportunidade. De um momento para o outro parece que o SIG "morreu".
Deve ser a Organização a adaptar-se ao SIGDN-RHV ou este é que se deve adaptar à Organização?	O SIG é que tem que se adaptar à Organização. Se o estamos a comprar, ele tem que ser como nós o queremos. Deve ser de acordo com o que a Organização faz ou está definida.
No decorrer do levantamento de processos para desenhar o módulo SIGDN-RHV, foi fácil fazer uma separação do que era exclusivo da DP (RH) e da RA (vencimentos)?	No levantamento dos processos não foi complexo separar as competências, uma vez que cada área tem conhecimento das matérias a tratar (em termos de entidade responsável pelo tratamento da informação "x"). Até porque os processos que eram pedidos à Rep. Abonos, normalmente eram direccionados para a vertente "financeira" do processo de Vencimentos. Surge sim alguma dificuldade em determinar "exclusividade" uma vez existe uma grande proximidade entre as áreas.
O mesmo se passou para os Templates de Migração? Ou seja, conseguiam definir com clareza quais os infotipos que eram de uma área e quais eram de outra?	Com os templates de migração teve que haver uma coordenação muito cuidada porque realmente não foi linear a determinação dos TM que seriam de cada área. Acresce que, em alguns casos, havia informação da DP e da Rep. Abonos no mesmo documento - tendo estes que ser trabalhados em conjunto.
Quais as maiores dificuldades no que toca a mapear a informação das vossas tabelas (tabelas da DP e da RA) para as tabelas do SIG?	A maior dificuldade foi o facto de nem sempre as Tabelas SIG estavam ajustadas para receber toda a informação constante no n/ sistema (inexistência de campos) - sendo que por vezes não seria de fácil execução, por parte do SIG, a criação de novos campos. Acresce ainda o facto da informação estar agrupada de forma diferente, ou seja, os TM agrupavam informação que nem sempre estava na mesma tabela do SIPAV.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIG/RHV, acha que fcou deforma a satisfazer as necessidades da Organização?	Já lá vai muito tempo. Essa fase é mais antiga que a nossa permanência nesta colocação. Mas do que vemos atualmente está aquém.

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice E — Matriz da entrevista aos processadores da RA da DFFA

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DFFA</b>	
<b>Entrevistados: SAJ SAS Jorge António Alves &amp; SAJ SAS Luís Filipe da Silva Pereira</b>	
<b>Data: 12/12/2016 Duração: 120 minutos</b>	
Questões	Respostas
há quantos anos usam os actuais sistemas informáticos?	SIPAV desde Dezembro de 1991
Como operam os Recursos Humanos (leia-se áreas de recolha dados cadastrais e processamento de vencimentos) deste organismo?	A FAP tem uma parte de recolha de dados para vencimento descentralizada. Compete às Esquadras de Pessoal informar, por via de forma física (papel) as secções de vencimentos (que se encontram nas EAI's) sobre assuntos que concorrem para vencimento. Depois estes lançam informaticamente, ficando desta forma disponível em sistema para correr em vencimento ou fazem documentos (os VIA (Verbete Individual de Alterações)). Por norma o que compete às Unidades lançar em sistema, nas secções de vencimento, são as prestações familiares (abonos de família, bolsas de estudo, bonificações por deficiência, pré-natal, subsídio mensal vitalício, subsídios de funeral), trabalho extraordinário, ajudas de custo (mas estas não são inseridas no SIPAV mas sim num sistema próprio pois elas não entram para os vencimentos, descontos fracionáveis (tribunais, execuções fiscais, pensões judiciais) e os descontos tipo II (descontos de alojamento, cotas de clubes, telefones, fardamento, reposições à unidade). Compete também as estas secções fazer a inserção de conta bancária, registo da situação de titularidade de IRS. A restante informação é então enviada para nós através dos VIA e nós aqui fazemos lançamento em sistema, nomeadamente a parentalidade, passagem à disponibilidade (reserva ou reforma), descontos de doença dos civis e assiduidade, semestres voados, subsídio lavagem de viatura e tudo o que transita de ano. Da DP vem (em papel) as promoções, os suplementos de residência (para começar ou para terminar) e a listagem de associados do IASEA (inícios e fins). Aqui centralizado, compete fazer a
Quanto tempo demora um processamento de vencimentos?	Processamento propriamente dito, ou seja, correr em sistema, leva 3 horas, mais outras 3 para imprimir dados em papel para posterior verificação. Os processamentos seguintes são mais curtos porque só correm e só se imprime as alterações efectuadas ao primeiro processamento e os abates (descontos), que este correm sempre em processamento.
Com a implementação do SIGDN-RHV o que esperam que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	Esperamos que mude para melhor. Agora ainda se faz muitos calculos fora de sistema (em excel). Com SIG, com a forma de recolha de informação diferente, contamos automatizar muitos processos.
Na vossa opinião, devem os RH estar separados dos vencimentos?	Na FAP sempre estiveram separados. Por experiencia sabemos que maioria das empresas (privadas) estão juntos, mas são realidades diferentes. Nós temos muita legislação própria, maneiras de operar especificas, talvez por isso estamos separados.
O sistema informático que usam actualmente está adequado à vossa necessidade ou precisam de uma ferramenta com mais valências?	O SIGAP está muito explorado. Neste momento já está limitado. Tem sido alvo de muita intervenção apenas para dar resposta. Isto tem limitado o desempenho dele, obrigado a já muito calculo fora de sistema.
Do que conhecem do SIGDN-RHV acham que satisfaz o que pretendem? Faz mais do que precisam ou está aquém do desejado?	Quando foi o levantamento de processos na primeira fase (2003) havia muito mais em sistema que agora. Ou seja, só por aí já se perderam valências, mas acreditamos que venham a ser novamente equacionadas. Nesta ultima fase (2010), mesmo assim já passou muito tempo, já há processos desajustados e que não fazem sentido. Estamos a falar de áreas muito sensíveis e com elevada grau de mudança por via de legislação. Se o sistema não for devidamente revisto corremos o risco de nos entregarem algo desatualizado.
Se não se fizer uma reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIGDN-RHV?	Não conhecemos o sistema, logo não sabemos se será fácil. Mas sendo um sistema integrado, não deve ser fácil separar as áreas.
Caso estejam separados, acham que devem continuar assim ou devem os vencimentos estar dependentes dos RH?	Com o SIG devem estar juntos, mas para tal teria que haver uma maior verificação, em que o limite esta até deveria ficar separada do processamento.
Acham que deve haver uma reestruturação?	Sim, mas como já foi referido, deve haver uma maior verificação. Actualmente processadores também verificam, ou seja, isto pode trazer problemas.
O que conhece do SIGDN-RHV? Do que conhece está satisfeito?	Pouco conhecemos. Apenas fizemos os testes de aceitação, que eram muito limitativos e mesmo a seguir os scripts não responderam ao pretendido. Ou seja foi tudo muito condicionado.
Que formação teve em SIGDN-RHV?	Não temos formação SIGDN/RHV. Isto é uma grande lacuna e um dos grandes entraves à entrada em produtivo. Estamos a trabalhar com vencimentos. Não se pode correr o risco de não se pagar vencimento a uma pessoa. Querem que aceitemos um produto que não conhecemos. Estão a fazer tudo de modo errado o que está a gerar desconfiança e medo. Deveriam disponibilizar o sistema nas nossas máquinas de serviço para podermos ir mexendo de modo a familiarizar com sistema.
Deve ser a Organização a adaptar-se ao SIGDN-RHV ou este é que se deve adaptar à Organização?	Cada um quer o sistema à sua imagem, não querem perder o que já tem de bom, mas querem outras coisas melhores, logo deve ser de parte a parte.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIGDN-RHV, acham que ficou de forma a satisfazer as necessidades da Organização?	Talvez na altura de levantamento sim, mas agora já está muito ultrapassado. Passou muito tempo.

**Fonte:** (autor, 2017)





## Apêndice F — Matriz da entrevista à DP da FA

<b>Título:</b> Com SIGDN/RHV deve haver uma fusão dos vencimentos com os RH?	
<b>Entrevistado:</b> TC TPAA Joaquim Pedreira	
<b>Data:</b> 13/12/2016 <b>Duração:</b> 100 minutos	
Questões	Respostas
Qual a sua opinião acerca dos RH e Vencimentos da generalidade das empresas (quer publicas quer privadas), devem ou podem estar separados?	Na minha opinião os RH e vencimentos devem estar junto com RH, uma vez que os vencimentos assentam em dados de RH sendo essencial a sua proximidade e diria mesmo que vencimentos é uma área de RH e não financeira como existe na FAP
Que vantagens e desvantagens pode referir para ambas as situações?	Redução do esforço administrativo através da uniformização e de procedimentos minimizando a possibilidade de erros e a melhoria de outros.
Com a implementação do SIG/RHV o que espera que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	Espero que o tratamento seja mais mais integrado e centralizado
Da experiência que teve enquanto CI do SIG, acha que a FAP, conforme está, facilmente consegue operar o módulo SAP de RH?	Será necessário uma formação eficaz para que o sistema que é novo e totalmente diferente do que a FAP utiliza, mas ultrapassando o "choque" inicial de mudança será facilmente operável
Deve haver uma reorganização da estrutura orgânica dos RH e vencimentos para se adaptarem ao SIG/RHV? Se sim Qual ou Como? (Ex passagem dos Vencs para a DP)	Face aos diferentes modos como o SAP está estruturado em termos de registo de dados nos diversos infotipos, toda a organização a nível central tem de ser reestrurada/ajustada, para melhor aproveitamento do sistema. Quero com isto dizer que o trabalho que é feito a nível central terá de ser adaptado, por <u>exemplo</u> quem faz o registo da posição remuneratória por promoção será feito por uma única pessoa deixando de percorrer outras áreas como até agora. Fazendo todo o sentido a junção dos vencimentos nos Recursos Humanos
Na FAP os RH devem estar separados dos vencimentos?	Não
Atualmente a FAP precisa de um novo sistema para RH e Vencimentos, daí o SAP RH ser uma mais valia ou apenas será uma ferramenta implementada por imposição?	A FAP implementará o SIG por imposição, pois tinha um sistema que respondia às necessidades e estaria mais evoluído se não se tivesse parado por força de passarmos a ter o SIG.
O SIG/RHV será mais eficiente na medida que vai limitar o número de transações, minimizar os gastos em papel e transmissão de informação, entre outras coisas, entre Direções?	Embora ainda não exista experiência com o sistema em produtivo, tudo indica que será menos "gastador" em recursos materiais e humanos
Do que conhece do SIG/RHV acha que satisfaz o que a FAP precisa? Ou está aquém do desejado?	Da minha experiência satisfaz nos processos realizados, ficando aquém do desejado por no início dos trabalhos da "primeira fase" do SIG existirem mais processos de Recursos Humanos mapeados para serem implementados que entretanto nesta "segunda fase", desapareceram.
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Consegue-se usar, no entanto não se vai tirar partido de tudo o que o sistema nos proporciona ficando a sua utilização plena comprometida.
Se dependesse de si, mudava alguma coisa na estrutura no que toca a RH e vencimentos na organização FAP?	Passaria os vencimentos para os recursos humanos.
Durante o processo de levantamento de procedimentos e migração de dados, qual as maiores dificuldades sentidas pela FAP?	Adaptar as tabelas do nosso sistema ao SIG, devido a diferentes estruturas. Este problema faz-se sentir com maior ênfase na migração de dados históricos.
Foi fácil separar os dados de Vencimentos dos de Gestão de pessoal (RH)?	Devido à diferença de estrutura das tabelas que compõem os diversos templates de migração, foi bastante difícil e em alguns casos as tabelas do SIG foram alteradas para que minimamente pudessemos migrar todos os dados que temos em sistema.
Que informação pertinente tem que possa ajudar a enriquecer este trabalho de investigação?	Fazer a comparação, ou identificar com uma entidade pública (AT) e outra privada (SONAE, MEO), como são geridos os RHV das mesmas. Dos exemplos que dei penso que são utilizadores de SAP.

**Fonte:** (autor, 2017)





## Apêndice G — Matriz da entrevista à Repartição de Dados da DP da FA

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações na Gestão de Pessoal na DP da FA</b>	
<b>Entrevistados: CAP TPA A Pedro Henriques &amp; SCH SAS António Domingues</b>	
<b>Data: 16/12/2016</b>	<b>Duração: 120 minutos</b>
<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
Que programa(s) informático usam para recolha de dados do colaborador?	A única base de dados de pessoal é o SIGAP II, no entanto existem outros sistemas informáticos como o SIAGFA (SISTEMA INTEGRADO DE APOIO Á GESTÃO DA FORÇA AÉREA), que colaboram na tarefa de gestão de pessoal em tarefas mais concretas de gestão diária de RH.
há quantos anos usam os actuais sistemas informáticos?	desde 1982 e a 2ª versão desde 1994 para o SIGAP, SIAGFA desde 2005.
Contam fazer alguma mudança nos próximos tempos? Se sim qual o motivo?	Depende do que for definido superiormente quanto à gestão e manutenção do SIGDN/RHV. Actualmente somos donos dos nossos sistemas mas com a vinda do SIGDN/RHV iremos deixar de o ser, sendo a manutenção e desenvolvimento efectuado pela equipa de help deck do SIG (que está na alçada da SGMDN), o que irá afetar diretamente esta Repartição. Pode mesmo afetar as outras Repartições, mas não na mesma escala que esta.
Neste curto período experimental (testes aceitação e qualquer outro contacto tido até agora), o SIG/RHV é melhor, igual ou pior que o sistema que operavam?	A experiência é muito reduzida, praticamente nula. O contacto que tivemos com o sistema foi para efectuar uns testes de aceitação, que eram muito focados, não dando alternativas a desvios para testar outras funcionalidades. E mesmo fazendo os testes seguindo o check list o sistema falhou, tal como foi reportado. Não cumpriu o objetivo. Outra queixa, mais ligada à resistência humana, o sistema não é amigável, não é objetivo para realizar determinadas operações.
Com o SIGAP como se processa a informação? (por exemplo incorporação do militar nas fileiras ou uma promoção)	O SIGAP processa a informação. No caso de um processo de recrutamento os dados são recolhidos no CRM no ato de registo como mancebo e fica na base de dados. Toda a informação é validada pelo CRM e carregada através de um interface que corre no momento da incorporação. Nesse momento a informação fica disponível em SIGAP. No dia a dia a informação (que concorre para alteração de dados, que podem concorrer para vencimento) é dada pelo próprio (através de preenchimento de impressos próprios, exemplo alteração de NIB), pela unidade de colocação (que a regista em sistema, exemplo as ausências) ou pela gestão da carreira (exemplo de registo de um posto, será efectuado na DP). Quem tem a competência para decidir sobre esse ato é a mesma entidade que é responsável pelo registo em SIGAP, exemplo posto é o CPESFA, ausência é o comandante de unidade, o próprio apresenta informação.
Devem os RH estar separados dos vencimentos?	Os vencimentos são um dos atos dos Recursos Humanos. Na maioria das entidades (nomeadamente empresas) estes estão na alçada dos Recursos Humanos. Aliás quando se contacta uma empresa por algum motivo relacionado com vencimentos, passam sempre para os Recursos Humanos. Mas na FAP não, estes estão separados. Muitas das vezes ligam do exterior para nós por algo relacionado com vencimentos e temos que informar que não é com a DP mas sim com a DFFA, em que na maioria das vezes estranham tal separação. No nosso caso estamos separados porque historicamente assim foi desenhado e assim se tem mantido. Conclusão, estando juntos será mais fácil operar, caso não seja feito, pelo menos tem que haver excelentes meios de comunicação para que a informação e tratamento de dados flua de forma simples e sem atritos.
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Face à estrutura atual, e com a implementação do SIGDN/RHV, se não se juntarem as duas áreas, tem que se criar bons canais de comunicação, definir muito bem os procedimentos que cabem a cada uma fazer, senão não irá correr bem, levando a que em vez de diminuir tempos e custos possa até vir a ser agravado.
Devem os vencimentos estar dependentes dos RH (DP)?	Com o SIGDN/RHV em produtivo sim. Na estrutura atual não até porque os sistemas informáticos em uso atualmente estão desenhados para a estrutura que está em vigor, mas a partir do momento da entrada do SIGdn/RHV deve ser considerada a reestruturação destas áreas (DP e RA). A título exemplo está no modo de operar o novo sistema, ou seja, quando alguém regista em sistema algo da gestão de pessoal que concorra para vencimento, esta fica logo disponibilizada, correndo automaticamente no processamento seguinte. Atualmente divisão histórica deve ser das poucas razões para existir esta separação.
Neste momento, estando os vencimentos separados dos RH, qual a dificuldade que tem em comunicar entre eles?	Como temos uma relação de trabalho muito próxima e com procedimentos bem definidos, não temos dificuldade de comunicação.
Que formação teve em SIG/RHV?	Não houve formação.
Como se estão a preparar ou se prepararam para o acolher?	Neste momento estamos a preparar templates para a migração de dados. Conjugando os sistemas legados com o novo sistema tem criado alguns problemas nomeadamente saber para onde migrar alguma informação. Dados que não cabem na estrutura do SIGDN/RHV logo não se sabe onde os colocar. O histórico é indispensável e o SIG não dá resposta a tal fato. Resestruturacões
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIG/RHV, acha que fcou deformada a satisfazer as necessidades da Organização?	No levantamento de processos para o SiG, o desenho supostamente foi feito para responder às necessidades da organização, tendo -se envolvido todos os principais responsáveis pelos vários processos. Posteriormente, detetou-se que o SIG-RHV não responde a algumas das necessidades. Por exemplo, no histórico da informação remuneratória, necessitamos de determinada informação legal (Escala ou posição remuneratória e base legal) mas o SIG apenas está preparado para arquivar o valor (em euros) da remuneração. Este tipo de lacunas tem vindo a ser resolvidas durante os trabalhos de preparação da migração de dados. Presentemente, estamos a deparar-nos com informação histórica considerada relevante que não irá migrar para o novo sistema, além do mesmo não conseguir proceder a retrocalculo de valores remuneratórios (anteriores à data de entrada em produção), o que dificulta as reconstituições de carreira.
Caso, com o SIGRHV, o processamento de vencimentos passasse para a alçada da DP, tem esta Direção capacidade e conhecimentos para fazer este processamento?	Não. Juntamente com o processo também tinham que passar as pessoas que são detentoras do conhecimento. Caso isso não aconteça terá que se dar formação a quem de direito.

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice H — Matriz da entrevista à NovaBase e ao SIGDN-RHV

<b>Título: Construção modular SAP e a sua forma eficiente de o operar</b>	
<b>Entrevistado: Manager - Head of ERP Solutions Liliana Costa</b>	
<b>Data: 22/12/2016</b>	<b>Duração: 60 minutos</b>
<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
Como é constituído o RH do SAP?	Em SAP os vários módulos de RH são integrados, o que significa que o cadastro do colaborador é único, ainda que categorizado em várias áreas temáticas. Ou seja, podem existir diferentes utilizadores/áreas a atualizar os dados do colaborador consoante a sua função (ex: dados pessoais, dados de ausências, dados de vencimentos ou dados de formação etc.), embora estes sejam atualizados num único cadastro de colaborador. Portanto a informação está centralizada, mas a sua utilização pode ser centralizada ou descentralizada.
As áreas de RH (entenda-se áreas mais direcionadas à gestão de formação, avaliações, carreiras etc.) e a área de Vencimentos, devem estar juntas ou não, no âmbito de uma implementação de uma solução única e integrada do tipo SAP?	Sobre a questão colocada, se devem ou não, os departamentos estarem separados, na minha opinião, a questão não é uma questão técnica decorrente da implementação de uma solução integrada, mas sim um tema processual/organizacional. Nas últimas décadas várias empresas/organismos optaram pela centralização de funções com o intuito de otimizar e uniformizar os processos de negócio com as vantagens daí inerentes. Por outro lado a função de RH também tem vindo a crescer, nomeadamente nas áreas de desenvolvimento pessoal, fazendo com que, se tenha verificado a sua autonomização numa direção ou departamento que integra as várias áreas temáticas de Recursos Humanos. Porém esta aproximação, mantém ainda assim um determinado nível de separação, nomeadamente para garantir um adequado nível de segregação de funções.
Há vantagens em estarem integradas?	A implementação de soluções integradas, geralmente, potencia este tipo de estrutura/ajuste de procedimentos, ao permitir a eliminação de tarefas redundantes, a utilização de procedimentos uniformes etc. Mas a implementação, per si, de uma solução integrada não tem como condição ou premissa a existência de um determinado modelo de estrutura. Ou seja, em resumo, o driver não é “uma reestruturação organizacional, ajuda na implementação de uma solução integrada”, mas sim “a implementação de uma solução integrada pode ajudar numa reestruturação organizacional e/ou de processos”.

**Fonte:** (autor, 2017)

<b>Entrevista ao SIGDN módulo RHV</b>			
<b>Título: O SIGDN/RHV e os seus utilizadores</b>			
<b>Entrevistados:</b>	<b>MAJ TPAÁ Paulo Simões</b>	<b>Primeiro Tenente Nuno Alves</b>	<b>CAP ADMIL Bruno Pereira</b>
<b>Data: 12/12/2016</b>	<b>Data: 12/12/2016</b>	<b>Data: 12/12/2016</b>	<b>Data: 12/12/2016</b>
	<b>Duração: 30 minutos</b>	<b>Duração: 30 minutos</b>	<b>Duração: 30 minutos</b>
<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>	<b>Respostas2</b>	<b>Respostas3</b>
Podem os RH estar a trabalhar no SIGDN-RHV, estando a alterar dados pessoais de um indivíduo, e os vencimentos em simultâneo estarem a processar o Vencimento desse indivíduo?	Não	Não. Essa situação não é possível, pois para que os RH estejam a efetuar registos, significa que a funcionalidade “Registo de controlo da folha de pagamento” está no estado “Livre para correção”. Neste estado o sistema não permite o processamento de vencimentos em modo real, podendo, no entanto, ser efetuado em modo de simulação.	Esta é uma situação que não pode, nem deve acontecer em nenhum sistema de RH e Vencimentos, i.e., os dados a usar em processamento salarial devem ser os mesmos que existem em base de dados. Assim, sempre que o sistema se encontra a processar vencimentos, bloqueia a possibilidade de efetuar alterações ao cadastro dos funcionários.
Os vencimentos são uma consequência de dados de RH que concorrem para o vencimento ou o vencimento é por si só um Acontecimento?	Os vencimentos são consequência.	Os vencimentos são uma consequência de dados de RH, ou seja, o processamento salarial resulta (não só, mas em grande medida) dos dados registados em termos de cadastro de pessoal.	Nesta ótica de base de dados única, não é possível efetuar processamento salarial se não existir todo o registo de cadastro em sede de RH.
O SIGDN-RHV responde ao que os vossos organismos de origem pretendem? Faz mais do que precisam ou está aquém do desejado?		É um processo dinâmico que tem vindo a ser desenvolvido há bastante tempo para que corresponda exatamente ao que os ramos e organismos pretendam. Considero que diariamente se tem feito um esforço, quer por parte do ramo, quer parte da equipa de projeto, para que se o SIGRHV corresponda integralmente ao pretendido. Considero que o SIGRHV, sendo uma plataforma SAP, é uma ferramenta com grande potencial que permite adaptar-se/parametrizar para responder às necessidades dos clientes.	Esse é um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, sempre na ótica de efetuar o que os organismos pretendem, tendo até por vezes ferramentas e funcionalidades para além daquilo que é pedido. Uma das atribuições desta equipa interna é efetuar o levantamento das necessidades dos Ramos/organismos, por forma a poder integrar estas no sistema.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIGDN-RHV, acha que ficou de forma a satisfazer as necessidades da Organização a que pertence?	Não consigo responder pois não estive no levantamento dos processos.	Não estive envolvido nesse processo, no entanto, sou a considerar que sim. No entanto, tal como já foi referido, este tipo de projetos são dinâmicos pelo que, as tal como as necessidades vão evoluindo, o sistema deverá permitir acomodar essas situações.	Eu efetivamente não estive presente neste momento de levantamento de necessidades, mas na sua grande maioria, julgo que essas necessidades foram levantadas. É preciso ter a noção que decorreu um longo período de tempo entre esse momento e a entrada em produtivo deste sistema, e obrigará, sempre a revisões de alguns processos por forma a culmar alguma lacuna.

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice I — Matriz da entrevista à Divisão de RH da SGMDN

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações nos RH da SGMDN</b>	
<b>Entrevistado: Chefe Divisão dos RH Susana Canizes</b>	
<b>Data: 19/12/2016</b> <b>Duração: 150 minutos</b>	
Questões	Respostas
Como são constituídos os Recursos Humanos (leia-se áreas de recolha dados cadastrais e processamento de vencimentos) deste organismo (organograma)?	A divisão de RH da SG tem 11 colaboradores, de uma forma geral estão divididos em equipas de 2 por Serviço (no SIGDN/RHV são denominados como empresas). Estas colaboradoras fazem todo o processo desde a admissão até à saída do funcionário, incluindo o processamento de vencimentos. Com a entrada do princípio de utilizador pagador aumentou o volume de trabalho mas mantivemos os mesmo número de colaboradores colocados nos RH.
Estando os RH e os vencimentos juntos, como garantem a qualidade e segurança de dados?	Através do princípio da segregação de funções. Ou seja, as colaboradoras tem uma empresa atribuída (por norma 2 por empresa) e estas trocam de empresa ao fim de um determinado período de tempo. Neste momento estamos a fazer de 6 em 6 meses, conto em breve passar para os 4 meses, mas o objetivo é rodar de 3 em 3 meses. Isto também dá um maior conhecimento das colaboradoras das diversas empresas (serviços centrais de suporte), ficando a saber quais as particularidades que compõe cada um destes serviços pois eles diferem muito uns dos outros.
Desde quando são utilizadores do SIGDN RHV?	Desde Março de 2015
Que re-estruturções tiveram nos últimos anos nos RH?	Antigamente haviam 2 seções autónomas (pessoal e remunerações). A primeira fazia cadastro e a segunda os vencimentos. Os funcionários eram 4 mais um coordenador técnico em cada seção. Com a saída de um coordenador, com o diploma orgânico passa a haver um coordenador técnico e é criada a SPR (seção pessoal e remuneração). Juntaram tudo numa só seção mas com o pessoal separado em recursos humanos e vencimentos, mas tendo em vista a entrada em produtivo do SIGDN/RHV, passaram a que todos fazem tudo (oficialmente desde Outubro de 2015 com a publicação da Lei Orgânica). Para o SIG todas as colaboradoras tiveram que se preparar para fazerem tudo no que diz respeito ao tratamento de dados cadastrais e vencimentos.
Com a implementação do SIG/RHV o que esperam que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	A grande esperança reside no fato de todos os envolvidos passem a usar o SIG. Iria facilitar em muito o processo pois ao ser um sistema integrado, toda a informação estaria em sistema, facilitando e abreviando muitos processos. Exemplo disso temos o caso dos militares que regressam ao Ramo, neste momento temos alguns problemas e é preciso uma boa coordenação (entre envio de documentação, mails e telefonemas) para que este não fique sem receber o vencimento e/ou prestações pecuniárias a que tem direito.
Que formação foi ministrada para operar os sistemas informáticos que usam para registar dados de pessoal e vencimentos? Acha que é adequada?	A formação, se assim se pode chamar, foi a de aceitação. Estes era para seguir um guião, pouco e desconfortável. Neste momento podemos dizer que temos formação on job pois estamos a aprender ao usar o sistema, mas precisamos de muito mais formação para ficarmos confortáveis, para consolidar e estabelecer procedimentos.
Devem os RH estar separados dos vencimentos?	Não. Por vários motivos, no SIG, devem estar juntos. Mas mesmo sem me referir a este sistema tem mais lógica estarem juntos. A título de exemplo, posso referir que, agora com o princípio do utilizador pagador, ao comunicar para Ramo o regresso de determinado militar, apenas se informou a Área Pessoal que este iria regressar por motivo de passagem à reserva fora da efetividade de serviço, mas não foi informada a Área de Vencimentos qual o motivo do regresso. E pelo que está estabelecido é que o Órgão de onde se sai continua a pagar vencimentos nos 2 meses seguintes caso seja para continuar ao serviço, caso seja para uma passagem à reserva ou disponibilidade de serviço apenas se assegura vencimento por 1 mês. Logo este militar ficou sem vencimento no 2º mês. Conclusão se estivessem juntos erros desta natureza seriam inexistentes.
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Tem que se reestruturar. É a decisão mais sensata para se conseguir operar com este sistema.
Que sugestões pode dar para melhorar os RH e vencimentos?	Limar e definir procedimentos. Melhorar comunicação entre Serviços e Consultoria externa. Muitas vezes o que é escrito acaba por ser lido de forma errada, logo tem que se arranjar uma melhor forma de comunicar.
Mudava alguma coisa na estrutura no que toca a RH e vencimentos na organização onde está?	Mudava o modelo de gestão do próprio SIGDN/RHV. Devia haver uma equipa de consultoria colocada na SG para fazer a ponte entre a realidade e o que se faz do lado da empresa externa. Falta um elo e descodificação. Muitas ds vezes quando há um erro, reportamos, ele é resolvido mas não nos é comunicado como se resolve por forma a prevenir futuras situações análogas.
Quanto tempo demora a implementar uma reestruturação na sua organização?	Interna é rápida, externa é mais difícil.
Que meios usam para trocar essa informação?	Telefone. Mail cada vez mais e é fundamental, mesmo que os documentos sigam tramites normais, é sempre enviado mail em avançado para que seja mais célere a troca de informação.
Como se estão a preparar ou se prepararam para o acolher?	Já preparamos com a reestruturação unindo a seção pessoal com a de remunerações.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIG/RHV, acha que ficou de forma a satisfazer as necessidades da Organização?	Já lá vai muito tempo. Neste momento seria sensato visitar alguns macroprocessos e redesenhá-los.

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice J — Matriz da entrevista aos processadores de RH da SGMDN

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações na RH da SGMDN</b>	
<b>Entrevistado: Coordenadora dos RH Lídia Matos</b>	
<b>Data: 19/12/2016</b> <b>Duração: 40 minutos</b>	
Questões	Respostas
Qual a Expectativa para este sistema informático (SIGDN/RHV)?	O SIG não convence. É muito mais trabalhoso, mais difícil chegar à informação, mais complexo. Não dá a informação como se pretende. A resposta não é a mais adequada.
Qual o feedback neste momento ao novo sistema?	Muito complexo. Torna-se bom mas dá muito trabalho. Exige muito dos colaboradores. Estes sentem-se impotentes no que toca a dar respostas atempadas.
Neste curto período experimental, o SIG/RHV é melhor, igual ou pior que o sistema que operavam?	O sistema antigo tinha capacidade de resposta mais rápida e informação mais clara.
Devem os RH estar separados dos vencimentos?	Não. Tem tudo em comum logo devem estar juntos. Mais funcional estando juntos e até para as pessoas que trabalham na área é mais vantajoso porque adquirem conhecimentos transversais do que são os RH.
O SIG/RHV é apenas uma ferramenta imposta?	Alguém a impôs em tempos.
Do que conhecem do SIG/RHV acham que satisfaz o que pretendem? Faz mais do que precisam ou está aquém do desejado?	Tem que fazer mais. Ainda precisa de muito desenvolvimento e flexibilização de alguns módulos. Estes deviam ser revisitados e redefinidos.
Teriam preferência por outro sistema informático?	o anterior desde que melhorado
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	não sei, mas em princípio não porque os dois complementam-se.
Caso estejam separados, acham que devem continuar assim ou devem os vencimentos estar dependentes dos RH?	Devem estar na mesma alçada
Que sugestões pode dar para melhorar o SIGDN/RHV?	Help desk tem que mudar. Muito lento a dar resposta. Não funciona. Estamos muito dependentes de uma entidade externa e privada que nos limita muito quando temos nos Ramos pessoal qualificado para ser o "dono" do projeto. O SIGDN/RHV tem capacidade, nós defesa temos o melhor Sistema integrado que existe no país, temos excelentes militares com capacidade para dar resposta mais capaz, que nos dê mais confiança. Deve este sistema passar para as mãos dos militares. Há que lhes dar formação adequada e passar definitivamente para eles a construção e manutenção do sistema.
O que conhece do SIG/RHV? Do que conhece está satisfeito?	Ainda tem um grande percurso a percorrer. Todos dão o seu melhor mas ainda falta muito para se chegar ao desejado. De cada vez que se faz um processamento há um enorme desgaste por parte dos colaboradores pois não fazem a mínima ideia se vai correr bem. Precisamos de um sistema que nos dê uma resposta segura e fidedigna.
Como se estão a preparar ou se prepararam para o acolher?	Já preparamos com a reestruturação unindo a seção pessoal com a de remunerações.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIG/RHV, acha que fcou de forma a satisfazer as necessidades da Organização?	neste momento está muito desenquadrado. Devia ser revisto.

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice K — Matriz da entrevista à RA da DIRFIN do EMGFA

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações na RA da DIRFIN</b>	
<b>Entrevistados: MAJ ADMIL Maria Regadas &amp; CAP ADMIL Alexandre Trindade</b>	
<b>Data: 19/12/2016</b>	<b>Duração: 120 minutos</b>
Questões	Respostas
Com a implementação do SIG/RHV o que esperam que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	Muita coisa. Principalmente na forma de tratamento e recolha de dados, que atualmente está a ser feita em papel pelo COAG e que posteriormente envia para nós para inserirmos em sistema para correr em vencimentos. Atualmente estamos a correr grandes riscos de perda e e erro de calculo de dados. Com o SIG irão inserir a informação em sistema, ficando desta forma automaticamente disponibilizado, evitando constrangimentos de perca de papéis.
Qual a Expectativa para este sistema informatico?	Espero que seja muito mais rápido e menos burocrático. Ainda estamos a trabalhar com base em muito papel. Não tem lógica nos dias de hoje estarmos a trabalhar assim. Ainformação está a chegar aqui muito tarde, isto quando não se perde. Esta perca deve-se ao fato de os RH estarem separados dos vencimentos.
Contam adaptar a estrutura orgânica dos RH e vencimentos para se adaptarem ao SIG/RHV?	Sim, mas só depois de o operarmos é que podemos dizer de que forma o iremos fazer. Mas à imagem da SGMDN, exemplo que nos é próximo e que já tem o SIGDN/RHV, iremos ter que nos ajustar.
Que formação foi ministrada para operar os sistemas informáticos que usam para registar dados de vencimentos? Açam que é adequada?	Não tivemos uma formação propriamente dita. O Cap Trindade já era conhecedor do sistema (quando utilizador dele no EXE) e deu-nos um enquadramento para aprendermos a operar com ele. Quando precisamos de mais informação contactamos o EXE.
Devem os RH estar separados dos vencimentos?	Não. Devem estar na mesma alçada.
O sistema informático que usam actualmente está adequado à vossa necessidade ou precisam de uma ferramenta com mais valências?	Neste momento precisamos urgentemente do SIG, precisamos de algo que seja único e integrado. A informação tem que passar a estar inserida e disponível num sistema a tempo de ser processada e isso para acontecer só mesmo com um sistema integrado (de preferência comum a todos os Ramos e Órgãos do MDN) para que a informação flua de forma simples e rápida entre nós. A título de exemplo neste momento estamos a trabalhar o trabalho extraordinário com um delay de 2 meses, isto por que a informação ainda nos chega aqui vinda dos diversos serviço via papel. Se tivéssemos o SIG, esses serviços descentralizadamente podiam diretamente inserir a informação, ficando assim disponível para vencimento.
Do que conhecem do SIG/RHV acham que satisfaz o que pretendem? Faz mais do que precisam ou está aquém do desejado?	Não sei, não tenho conhecimento para dar essa resposta. Não conheço o sistema, apenas o conheço na teoria, das reuniões a que vamos para nos informar do ponto de situação e dos testes de aceitação que tivemos que fazer, mas que eram muito limitativos. Não serve para ter opinião formada.
Teriam preferência por outro sistema informático?	Não conheço outro. Mas este por ser integrado, julgo ser o ideal.
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Desde que esteja bem parametrizado julgo que dá. Mas estando os vencimentos separados dos RH talvez não seja a forma mais correta de explorar o sistema. Aliás pelo nome (integrado), se verifica que talvez a melhor forma de o usar é estarmos juntos.
Caso estejam separados, acham que devem continuar assim ou devem os vencimentos estar dependentes dos RH?	Depende do Diretor da DIRFIN abrir mão desta área. Mas se o sistema é integrador porque devemos separar? Haja vontade que depois só temos que mudar de piso.
De quem depende fazer uma reestruturação?	Depende do CEMGFA por alteração da Lei Orgânica e por sua vez do Decreto Regulamentar.
Caso os vencimentos não estejam na alçada dos RH, qual a dificuldade que actualmente tem em comunicar entre eles?	Neste momento a informação de RH que provoca alteração em vencimentos chega sempre tarde. Isto origina a que se deixe de receber (ou receber se ter esse direito). Atualmente os vencimentos já fazem um pouco de RH, contactamos diretamente com os órgãos para nos fazer chegar diretamente aqui a informação a fim de evitar perde-la ou perder tempo ao circular entre Direções. Estamos permanentemente em contato com os Ramos para saber o ponto de situação. Aui nos vencimentos é que se tem que ter o cuidado de saber o estado em que se encontram determinadas situações. Neste momento outra grande dificuldade é a passagem à reserva ou disponibilidade. Os militares vão embora e os ramos continuam a pagar a pecuniária o que depois obriga à emissão de guias de reposição. Sem um sistema unico vai haver sempre falhas. Precisamos urgentemente de um sistema que informe em tempo util o ponto de situação de cada caso.
O que conhece do SIG/RHV? Do que conhece está satisfeito?	Não conheço, só na teoria, e nessa ele é um bom sistema.
Que formação teve em SIG/RHV?	Não tive, apenas fiz os testes de aceitação, mas eram muito limitativos.
Como se estão a preparar ou se prepararam para o acolher?	Neste momento, e em colaboração com a DCSII, estamos a mapear os nossos dados para os Templates de Migração para migrar os nossos dados para o SIG, pois irão decorrer os paralelos para que em breve seja implementado o SIG aqui no EMGFA, pelo menos assim se espera. Quanto a reestruturação essa vai ser necessária, mas não depende de mim.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIG/RHV, acha que fcou deforma a satisfazer as necessidades da Organização?	Não estava aqui no decorrer do levantamento de processos. Com a elevada rotação de pessoal é muito difícil que o pessoal que começou o projeto ainda seja o mesmo nos dias de hoje.
Que informação pertinente tem que possa ajudar a enriquecer este trabalho de investigação?	O SIG devia entrar em produtivo não porque tem uma data marcada mas sim porque as pessoas precisam de um sistema para melhorar os serviços. Neste momento trabalhamos com sistemas muito dispares (dos 3 ramos e organismos), uns com melhor resposta que outros, mas no geral quase todos obsoletos, isto leva a um crescente de custos. Custos esses que derivam de pessoal (duplicação de tarefas, uns fazem em papel para depois outros lerem o papel e inserirem em sistema. Se os primeiros inserirem diretamente em sistema pode-se realocar os segundos noutras funções ou até mesmo extinguir a posição). Custos em papel (qual a necessidade nos dias de hoje andar a fazer papeis, em sistemas informáticos como word ou exel, imprimir e enviar para que alguém numa posição a jusante insira em sistema de vencimentos? Seria interessante saber quais os custos em papel, tonners, energia, salários que há em todo o MDN por duplicação de tarefas)

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice L — Matriz da entrevista ao COAG do EMGFA

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações no COAG do EMGFA</b>	
<b>Entrevistados: MAJ TRANS Vitor Nunes</b>	
<b>Data: 19/12/2016</b>	<b>Duração: 40 minutos</b>
Questões	Respostas
Missão da sua Repartição?	O Comando de Apoio Geral (COAG) tem por missão assegurar o apoio administrativo, logístico e de segurança, bem como a gestão dos recursos patrimoniais, necessários ao funcionamento do EMGFA. Entre outras, este comando, tem como competência assegurar a gestão centralizada do pessoal militar e civil das unidades, estabelecimentos e órgãos na dependência do CEMGFA (DREG 13-2015).
Como é feita a recolha e gestão de dados de pessoal nesta Repartição?	Informação pertinente para vencimentos vem dos Ramos via GABCEMFA ou diretamente dos Ramos. Daqui passamos a informação para a DIRFIN. Nós não fazemos gestão de carreiras (gestão de pessoal) isso está nos ramos. Eles o que fazem é informar do que é relevante para que integre em vencimento, isto por via da iniciativa po principio do utilizador pagador, em que começamos a pagar vencimentos a quem aqui está colocado, independentemente do seu ramo de origem. Esta informação é passada para a DIRFIN em papel. Pode ser avançada a comunicação através do GESDOC (aplicação oficial para troca de informação), mas tem que ir sempre suporte papel (originais) para ficarem na DIRFIN.
Com a implementação do SIG/RHV o que esperam que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	Atualmente precisamos de uma aplicação integrada, ao que parece é o que o SIG faz. Isto porque precisamos que a informação entre em sistema de uma forma mais célere, evitando a dispersão, o que pode originar o não pagamento (ou pagamento indevido) de algo em vencimento.
Qual a Expectativa para este sistema informatico?	Não o conheço, mas certamente será melhor que o que é usado atualmente
Acha que os vencimentos devem estar junto dos RH?	Inicialmente já assim os tivemos, mas alguém, pelo principio da egregação de funções, decidiu que deveriam ser separados. Pessoalmente acho que devem estar juntos, não faz sentido estar separado visto que os vencimentos são algo resultante de dados oriundos gestão de pessoal.
Veêm o SIG/RHV como uma mais valia?	Sim, sem duvida, mas não o conheço.
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos juntos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Não conheço o SIG, mas em principio terá que haver procedimentos que terão que ser reestruturados, mas só quando for implementado é que poderão ver o que será necessário mudar. Mas à imagem da SGMDN, deveríamos estar juntos. Se é um sistema integrado porque devemos separá-lo?

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice M — Matriz da entrevista à DCOF da MAR

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações na DCOF da Marinha</b>	
<b>Entrevistado: Capitão de Fragata AN Carujo Dimas</b>	
<b>Data: 21/12/2016 Duração: 120 minutos</b>	
Questões	Respostas
Como operam os Recursos Humanos (leia-se áreas de recolha dados cadastrais e processamento de vencimentos) deste organismo?	Informação que não é incluída nas bases de dados, tem uma calendarização definida (datas para correr os abonos e todas as unidades de Marinha tem que fazer chegar a informação até essas datas). Esta informação vem por correspondência interna (Marinha) e dela fazem parte informação de Suplementos de Residência, Ajudas de custo, Suplementos de embarque, entre outros). Depois aqui (DECOF) são inseridos dados em sistema para abonar (ou cortar abono).
A área que trata de dados cadastrais da pessoa é a mesma que trata dos vencimentos?	Não. A DCOF trata dos abonos e a SP (superintendência de Pessoal) é que toda a gestão de pessoal. A SP carrega os dados cadastrais nos sistemas deles e depois a DCOF com o seu sistema próprio, vai beber informação a essas bases de dados para procesar os vencimentos.
De quem depende hierarquicamente estas áreas (RH e Vencimentos)?	DCOF depende do Superintendente de finanças a SP depende do Superintendente de Pessoal.
Estão todas centralizadas ou estão distribuídas pelas diversas UEO's?	Centralizados, mas em todas as unidades de Marinha há pessoal que tem em acumulação a tarefa de reunir informação e fazer com que ela aqui chegue para depois ser carregado em sistema para correr em vencimento.
Que re-estruturacões tiveram nos ultimos anos nos RH?	A ultima foi com a promulgação da LOMAR em que nos passamos a designar DCOF e nesta foram criadas novas divisões nomeadamente a Divisão de Administração e Fiscalidade para haver uma maior uma segregação de funções.
Com a implementação do SIG/RHV o que esperam que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	Para começar que haja mais integração da informação, eliminação de tarefas que são redundantes, levando a um ganho de de eficiência e eficácia no processo.
Qual a Expectativa para este sistema informatico?	Que haja integração da informação. Alto ganho com a eliminação de tarefas redundantes e um processamento uniforme e comum aos Ramos.
Contam adaptar a estrutura orgânica dos RH e vencimentos para se adaptarem ao SIG/RHV?	Para já temos pedido um periodo de sobreposição para nos adaptarmos ao sistema novo. Nesta fase não contamos fazer qualquer alteração, ou seja, numa fase inicial não se prevê fazer grande reestruturação.
Que formação foi ministrada para operar os sistemas informáticos que usam para registar dados de pessoal e vencimentos? Acha que é adequada?	A formação atualmente é toda on job training. Há passagem de informação entre o pessoal que já cá está e o que chega.
Devem os RH estar separados dos vencimentos?	Defendo que sim. Uma coisa é a carreira do pessoal e tudo o que tem impato nela. Outra coisa é o processamento de vencimentos propriamente ditos. Nos RH está o cadastro da pessoa, nas finanças estão os vencimentos. Esta separação já é histórica e a nossa cultura assim o determina. Os vencimentos são a parte que mais peso tem na Direção de Finanças, se saírem daqui esta Direção perde a sua importancia.
O sistema informático que usam actualmente está adequado à vossa necessidade ou precisam de uma ferramenta com mais valências?	Vai respondendo aquilo que são as nossas exigencias. Se o SIGDN/RHV não arrancar temos que pensar numa atualização ou noutra base de dados pois a nossa por imperativo legal deixou de ter updates porque supostamente o SIG iria substituir as nossas aplicações muito em breve.
Do que conhecem do SIG/RHV acham que satisfaz o que pretendem? Faz mais do que precisam ou está aquém do desejado?	Não sei. Não estava aqui aquando a fase de testes. Muito tempo passou e muito pessoal já teve a rotação a que estamos habituados na nossa organização.
SIG/RHV é uma ferramenta amigável de uso simples e adaptável?	Não sei, nunca o vi.
Teriam preferência por outro sistema informático?	Não tenho opinião acerca disso. É uma questão de manter a coerencia. Se já usamos o SIG FI e o SIG Logístico, não teria nexos não usar o SIG RH.
Preferiam explorar o sistema actual ou passar a usar uma nova?	Estamos sempre abertos à mudança desde que a ferramenta funcione e que parametrizado de acordo com as nossas necessidades.
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Julgo que sim, mas não conheço o sistema em causa.
Em caso de necessidade de reestruturação, esta é fácil fazer na vossa organização?	Marinha tem feito reestruturacões em todas as áreas. Há umas mais difíceis que outras, mas no geral é bem aceite. Juntar os RH com os Vencimentos iria ser umas das difíceis. Os próprios superintendentes não o iriam aceitar.
Que sugestões pode dar para melhorar os RH e vencimentos?	Maior automatização no circuito da informação. Não tem lógica nos dias que correm estarem a inserir dados numa ferramenta (por ex word e/ou mail), enviar para aqui (em que vem sempre informação em suporte fisico, mesmo que venha em avançado por mail, para depois inserirmos novamente numa ferramenta para se abonar determinada pessoa. Se é para registar, mais vale registar uma unica vez logo numa aplicação que deixe informação apta a correr em vencimentos.
Tem abertura para mudar ou propôr uma reestruturação?	Nesta area não vejo necessidade, mas tenho abertura.
Caso os vencimentos não estejam na alçada dos RH, qual a dificuldade que actualmente tem em comunicar entre eles?	Neste momento temos sempre um contacto privilegiado e direto com os intervenientes no processo (circuito RH e encimentos). Não é por aí que surgem as dificuldades. Há sempre pessoal para ajudar em qualquer necessidade. As relações informais ajudam muito a estabelecer a comunicação.
Que formação teve em SIG/RHV?	Não tive.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIG/RHV, acha que fcou deformada a satisfazer as necessidades da Organização?	Não sei. Não estava aqui aquando a a fase de levantamento de processos. Muito tempo passou.

**Fonte:** (autor, 2017)



## Apêndice N — Matriz da entrevista à SP da MAR

<b>Título: SIGDN/RHV e as suas implicações na DP da Marinha</b>	
<b>Entrevistado: Capitão de Fragata TS Carvalho Neto</b>	
<b>Data: 21/12/2016</b>	<b>Duração: 120 minutos</b>
<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
A área que trata de dados cadastrais da pessoa é a mesma que trata dos vencimentos?	Não. A DCOF trata dos abonos e a SP (superintendência de Pessoal) é que toda a gestão de pessoal. A SP carrega os dados cadastrais nos sistemas deles e depois a DCOF com o seu sistema próprio, vai beber informação a essas bases de dados para processar os vencimentos.
Estão todas centralizadas ou estão distribuídas pelas diversas UEO's?	Centralizados entre Alcantara (DP) e aqui (SP). Aqui estamos apenas 22 elementos.
Que re-estruturações tiveram nos últimos anos nos RH?	Há 9 anos quando foi acrescentado o gabinete de apoio à Superintendência. Quanto à Direção de Pessoal, tem sido mais dinâmico e exemplo disso é a que está a decorrer presentemente.
Com a implementação do SIG/RHV o que esperam que mude no que toca a tratamento de dados da pessoa e vencimentos?	Numa primeira expectativa é que se consiga descentralizar alguns processos, nomeadamente a recolha de informação. Tudo o que gera informação de pessoal é tratado por via tradicional, ou seja, recolhem dados e enviam para nós para inserirmos em sistema. Não faz sentido ter esta duplicação de trabalho. No futuro, com o SIGDN/RHV queremos que haja uma descentralização na recolha destes dados. Em termos técnicos, sendo que os sistemas que usamos muito antigos, temos alguma dificuldade em manter uma manutenção interna deles. Atualmente só temos 2 elementos para fazer a manutenção quer aos sistemas de pessoal quer aos sistemas de vencimentos (sistemas desenhados em COBOL). A passagem para o SIG, e pela manutenção externa, será uma grande vantagem ao não ter a preocupação de ficar sem pessoal que possa fazer a manutenção a um sistema.
Qual a Expectativa para este sistema informático?	Que haja integração da informação. Alto ganho com a eliminação de tarefas redundantes e um processamento uniforme e comum aos Ramos.
Contam adaptar a estrutura orgânica dos RH e vencimentos para se adaptarem ao SIG/RHV?	Quanto a este assunto ainda não se tem a noção do que é necessário fazer porque o SIGDN/RHV ainda não está em exploração na Marinha. Já por diversas vezes foi referido que deviam instalar o sistema, mesmo que em ambiente de formação ou de testes, para o podermos conhecer. Neste momento tudo é uma surpresa. É um quase total desconhecimento do que estão a preparar para usarmos.
Devem os RH estar separados dos vencimentos?	Julgo ser indiferente. Tem é que dar resposta ao que lhes é pedido.
O sistema informático que usam atualmente está adequado à vossa necessidade ou precisam de uma ferramenta com mais valências?	Os sistemas não estão desadequados. Precisam de upgrades mas o problema está em não ter quem faça manutenção evolutiva deles. Qualquer ação de manutenção neste momento é muito complicada de fazer. Mas seria necessário fazer essas manutenções para que possam disponibilizar outro tipo de valências.
Do que conhecem do SIG/RHV acham que satisfaz o que pretendem? Faz mais do que precisam ou está aquém do desejado?	Do pouco que conheço (testes de aceitação muito condicionados e mesmo assim não responde ao que pretendemos) acho que a resposta é inconclusiva, ou seja, não posso dar uma resposta mais fundamentada.
SIG/RHV é uma ferramenta amigável de uso simples e adaptável?	Não tenho experiência, mas parece amigável, simples é que não. Necessita de muito uso e muita formação para se conhecer muito bem a ferramenta.
Se não fizerem reestruturação na organização (RH e Vencimentos) acham que facilmente se consegue usar o SIG/RHV?	Julgo que sim, mas não conheço como está a ser montado o SIGDN/RHV.
Caso estejam separados, acham que devem continuar assim ou devem os vencimentos estar dependentes dos RH?	É indiferente. Importante é que haja uma solução que funcione e que seja eficiente.
Que sugestões pode dar para melhorar os RH e vencimentos?	Descentralizar o acesso e recolha de dados de pessoal.
Caso os vencimentos não estejam na alçada dos RH, qual a dificuldade que atualmente tem em comunicar entre eles?	Nenhuma. Temos boas relações. Estamos bem sintonizados.
O que conhece do SIG/RHV? Do que conhece está satisfeito?	Agrada-me o que foi apresentado como produto que nos iriam entregar. Mas da ideia apresentada até à realidade acho que muito falta fazer.
Que formação teve em SIG/RHV?	Certificação RH em SAP
Como se estão a preparar ou se prepararam para o acolher?	Neste momento estou espantado relativamente ao que será o planeamento para entrada de um dos ramos. Quando nos informarem logo nos preparamos. Internamente temos que fazer a formação, testes, consolidação e migração de dados.
Deve ser a organização a adaptar-se ao SIG/RHV ou o SIG/RHV é que se deve adaptar à Organização?	O SIG deve adaptar-se à Organização. Neste momento a SAP é uma aplicação para gerir civis, logo terá que se adaptar à nossa realidade.
No levantamento de procedimentos para desenhar o SIG/RHV, acha que ficou deformada a satisfazer as necessidades da Organização?	Espero que sim. Com tanta interação (reuniões, respostas a pedidos, etc) tem motivos para tal. Mas só se irá conseguir comprovar após a realização de testes conclusivos, que não se sabe quando serão feitos.
Sendo o SIG/RHV robusto, mas rígido, acha que é o sistema correto para a sua Organização?	Só posso dizer que sim quando ele for parametrizado para a nossa realidade. Por outro lado tem que se realçar a nossa perda de autonomia no que toca à gestão e manutenção do sistema, esta estará na posse de SG.

**Fonte:** (autor, 2017)